PROFIT

PATRICK LENCIONI

Cinci disfuncții ale muncii în echipă

Curtea veche

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
LENCIONI, PATRICK
Cinci disfuncții ale muncii de echipă : o fabulă despre lideri / Patrick Lencioni ; trad.: Consuela Stoicescu. - București : Curtea Veche Publishing, 2007
ISBN 978-973-669-316-8

II. Stoicescu, Consuela (trad.)

316.47

Colecția Profit; 10

Coperta: GRIFFON AND SWANS PRODUCTIONS
www.griffon.ro

PATRICK LENCIONI
THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM
A Leadership fable

Copyright © 2002 by Patrick Lencioni.
All rights reserved. This translation published under license.

© Curtea Veche Publishing, 2006,
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-973-669-316-8

Tatălui meu, care m-a învățat
să prețuiesc munca.

Mamei mele, care m-a încurajat
să scriu.

MULȚUMIRI

Această carte este rezultatul unui efort de echipă, nu numai în timpul scrierii ei, ci și în decursul educației și carierei mele. Aș vrea să mulțumesc celor care mi-au fost de folos în viață.

Mai întâi, îi mulțumesc șefului primei mele echipe, soției mele, Laura. Pentru dragostea ta necondiționată și angajamentul de nezdruncinat luat față de mine și de băieții noștri, nu pot descrie în cuvinte potrivite aprecierea mea. Și le mulțumesc lui Matthew și Connor, care îmi vor putea citi curând cărțile, deși probabil că îl vor prefera pe Dr. Seuss.*

Apoi, îmi exprim gratitudinea celor din echipa mea de la The Table Group. Fără ideile, redactarea și pasiunea lor, această carte nu ar fi luat ființă. Sunt recunoscător pentru judecata plină de grație și intuiția lui Amy, extraordinarele și nesfârșitele osteneli ale lui Tracy, amabilul sprijin din partea lui Karen, înțelepciunea lui John, inteligența optimistă a lui Jeff, intuiția și umorul lui Michele și sinceritatea tinerească a lui Erin. Sunt mereu uimit și impresionat de profunzimea și calitatea implicării voastre. Voi m-ați ajutat să învăț mai mult despre adevărata muncă în echipă.

Doresc să le mulțumesc, pentru sprijinul și dragostea lor, părinților mei. Voi mi-ați dat întotdeauna siguranța emoțio-

* Autor de cărți pentru copii (*n. tr.*).

nală de care aveam nevoie pentru a-mi asuma riscuri și pentru a-mi urma visele. Mi-ați dat atâtea lucruri pe care voi nu le-ați avut niciodată.

Mulțumesc fratelui meu, Vince, pentru pasiunea, râvna și grija lui.

Și surorii mele, Ritamarie, îi mulțumesc pentru înțelepciunea, dragostea și răbdarea ei, care pentru mine înseamnă tot mai mult, cu fiecare an care trece.

Mulțumesc sutelor de veri, mătuși, unchi și rude prin alianță — familiile Lencioni, Shanley, Fanucchi și Gilmore. Vă mulțumesc pentru interesul și amabilitatea voastră, care înseamnă foarte mult pentru mine, chiar dacă sunt departe de mulți dintre voi.

Mulțumesc lui Barry Bell, Will Garner, Jamie și Kim Carlson, familiei Bean, lui Elys și Patch pentru interesul și prietenia lor veche.

Mulțumesc multor manageri și mentori pe care i-am avut în cariera mea, lui Sally DeStefano, pentru încrederea și indulgența ei, lui Mark Hoffman și Bob Epstein, pentru încrederea lor, lui Nusheen Hashemi, pentru entuziasmul lui, lui Meg Whitman și Ann Colister pentru sfaturile lor. Mulțumesc, Garz Bolles, pentru încurajarea și prietenia ta.

Îți mulțumesc, Joel Mena, pentru pasiunea și dragostea ta. Îi mulțumesc lui Rick Robles pentru că m-a instruit și m-a învățat, și atâtor profesori și instructori pe care i-am avut la Our Lady of Perpetual Help School, la liceul Garces și la colegiul Claremont McKenna.

Mulțumesc clienților cu care am lucrat de-a lungul anilor, pentru încrederea lor și implicarea în construirea unei organizații mai sănătoase.

Doresc să aduc mulțumiri speciale agentului meu, Jim Levine, pentru modestia și insistența asupra excelenței, sau, cum spune soția mea, pentru a mă fi stimulat cu acele „blânde

șuturi în fund". Îi mulțumesc editorului meu, Susan Williams, pentru entuziasmul și flexibilitatea ei.

Mulțumesc tuturor celor de la Jossey-Bass și Wiley pentru perseverență, susținere și angajare.

În final, mai important decât orice, îi mulțumesc lui Dumnezeu Tatăl, Fiului și Sfântului Duh pentru tot ceea ce sunt.

INTRODUCERE

Finanțe, strategie, tehnologie... ? Nimic din toate acestea, ci doar munca în echipă, doar ea rămâne avantajul competitiv suprem, și asta din două motive: pentru puterea pe care o conferă și pentru că este atât de rar întâlnită.

Un prieten de-al meu, fondatorul unei firme care a ajuns la un miliard de dolari venit anual, a exprimat cel mai bine forța muncii în echipă: „Dacă ai putea face în așa fel ca toată lumea dintr-o organizație să meargă în aceeași direcție, ai putea domina orice ramură economică, pe orice piață, ai putea face față oricărei concurențe, în orice moment."

Ori de câte ori repet această observație în fața unui grup de lideri, aceștia aprobă imediat, dând din cap în mod mecanic, dar cu un soi de exasperare. Par să înțeleagă adevărul acestor cuvinte, dar, în același timp, să capituleze în fața imposibilității de a-l transpune în practică.

Și tocmai aici intră în joc raritatea muncii în echipă. Căci, cu toată atenția de care s-a bucurat, de-a lungul anilor, din partea savanților, profesorilor și mass-media, munca în echipă este la fel de greu de definit, ca și mai înainte, pentru majoritatea organizațiilor. Adevărul este că echipele, fiind alcătuite din ființe umane imperfecte, sunt, în mod inerent, disfuncționale.

Asta nu înseamnă însă că munca în echipă e condamnată. Nici vorbă de așa ceva. De fapt, crearea unei echipe puternice

este o acțiune realizabilă și, în același timp, simplă. Dar este un lucru dureros de dificil.

E adevărat. Ca multe alte aspecte ale vieții, munca în echipă înseamnă stăpânirea unor comportamente care sunt, pe cât de simple în teorie, tot pe-atât de dificil de pus în practică. Succesul apare doar în cazul acelor grupuri care-și reprimă tendințele de comportament prea uman, acela care corupe echipele și dă naștere unor politici disfuncționale interne.

Așa cum a reieșit, aceste principii nu se aplică doar muncii în echipă. De fapt, eu am dat peste ele oarecum din întâmplare, căutând o teorie legată de conducere.

Acum câțiva ani, am scris prima mea carte, *The Five Temptations of a CEO* (*Cele cinci tentații ale unui CEO*), legată de capcanele de comportament care amenință să contamineze liderii. De-a lungul muncii mele cu clienții, am început să observ că unii dintre ei se foloseau în mod greșit de teoriile mele, în efortul de a evalua și îmbunătăți performanța *echipelor* de conducere, dar acțiunea lor era încununată de succes!

Și așa a devenit evident pentru mine că cele cinci tentații se aplică nu numai liderilor individuali, ci și grupurilor, fiind necesare câteva ajustări. Și nu doar în cadrul corporațiilor. Membri ai clerului, instructori, profesori au constatat că aceste principii se aplică lumii lor în aceeași măsură ca în cazul consiliului de conducere al unei firme multinaționale.

Și așa a luat ființă această carte.

Ca și celelalte cărți ale mele, și aceasta începe cu o poveste scrisă în contextul unei organizații inventate. Am constatat că acest lucru permite cititorilor să învețe mai eficient, cufundându-se în povestire și raportându-se la personaje. Îi ajută să înțeleagă cum pot fi aplicate aceste principii într-un mediu neteoretic, din lumea reală, unde ritmul de lucru și factorii perturbatori zilnici fac în așa fel ca și cea mai simplă sarcină să pară laborioasă.

Pentru a vă ajuta să puneți în practică acest material în propria dumneavoastră organizație, un scurt paragraf, care urmează după povestire, descrie în amănunt cele cinci disfuncții. Acel paragraf mai include și o evaluare a echipei, cu sugestii privind uneltele și procedurile de lucru necesare pentru depășirea problemelor care ar putea amenința echipa.

În final, deși această carte se bazează pe activitatea mea cu CEO și echipele lor, teoriile sunt aplicabile pentru oricine e interesat de munca în echipă, fie că sunteți conducător al unui mic departament din cadrul unei firme, ori simplu membru într-o echipă care ar avea nevoie de îmbunătățiri. Oricare ar fi situația, sper sincer ca echipa dumneavoastră să depășească disfuncțiile, astfel încât să realizeze mai multe decât își imaginează membrii ei că pot face de unii singuri. Căci aceasta este, la urma urmelor, forța reală a muncii în echipă.

FABULA

ȘANSA

O singură persoană o considera pe Kathryn cea mai bună alegere pentru funcția de CEO la DecisionTech, Inc. Din fericire pentru ea, acea persoană era președintele consiliului de administrație.

Și așa, în mai puțin de o lună de la demiterea șefului anterior, Kathryn Peterson a preluat conducerea unei firme care, cu numai doi ani înainte, fusese una dintre organizațiile cele mai renumite, mai bine fondate și cu un start promițător din istoria recentă a regiunii Silicon Valley. Ea nu avea cum să știe exact cât de mult decăzuse firma într-o perioadă așa de scurtă de timp, și nici ce aveau să-i aducă următoarele luni.

PARTEA ÎNTÂI

SUBPERFORMANȚA

ANTECEDENTE

DecisionTech era situată în Half Moon Bay, un oraș agricol de coastă, cețos, dincolo de colinele din San Francisco Bay. Nu făcea practic parte din Silicon Valley, dar aceasta este o entitate nu atât geografică, cât mai degrabă culturală. Iar DecisionTech se potrivea cu siguranță în acea lume.

Avea cea mai experimentată — și costisitoare — echipă executivă imaginabilă, un plan de afaceri ce părea indestructibil și mai mulți investitori de anvergură decât putea spera orice firmă tânără. Chiar și cele mai precaute firme comerciale stăteau la coadă să investească, iar inginerii talentați își trimiteau CV-urile mai înainte ca firma să-și fi închiriat un sediu.

Dar asta se întâmplase cu aproape doi ani înainte, ceea ce, pentru o firmă recent înființată în domeniul tehnologiei, reprezintă o viață de om. După primele luni de euforie, firma a început să treacă printr-o serie de dezamăgiri. Termenele-limită începeau să scape de sub control. Câțiva dintre angajații-cheie de sub nivelul executiv au părăsit firma în mod neașteptat. Moralul scădea treptat. Și asta în ciuda avantajelor considerabile pe care DecisionTech le acumulase.

La aniversarea a doi ani de la înființarea firmei, consiliul a convenit în unanimitate să-i „ceară" lui Jeff Shanley, CEO în vârstă de 37 de ani și cofondator, să se retragă din funcție. I se oferea conducerea dezvoltării afacerii și, spre surpriza

colegilor săi, el a acceptat retrogadarea, nedorind să scape un câștig potențial uriaș, în cazul în care firma avea, în cele din urmă, să-și comercializeze acțiunile la bursă. Căci, chiar și în climatul economic dificil din Valley, firma avea toate motivele să facă acest lucru.

Niciunul dintre cei 150 de angajați de la DecisionTech nu a fost șocat de schimbarea lui Jeff.

Chiar dacă majoritatea părea să-l placă destul de mult ca persoană, totuși nu se putea nega faptul că, sub conducerea lui, atmosfera în firmă devenise tot mai tulbure. Lucrăturile pe la spate din sectorul executivilor deveniseră o artă. Nu exista niciun fel de simț al unității, nicio camaraderie de echipă, ceea ce se traducea printr-o lipsă totală de comunicare între angajați. Tot ceea ce se făcea dura prea mult și era imperfect.

Unele consilii de conducere poate că ar fi fost mai răbdătoare cu o echipă executivă ce se poticnea la tot pasul. Dar nu a fost cazul lui DecisionTech. Era prea mare miza ca să nu faci nimic, urmărind cum compania se irosește din cauza strategiei. DecisionTech avea deja reputația unui loc de muncă extrem de „politic" și de neplăcut, iar consiliul nu putea tolera o astfel de imagine, mai ales că viitorul păruse atât de promițător cu doar doi ani în urmă.

Cineva trebuia să răspundă pentru asta, iar Jeff era omul de la vârf. Toată lumea a părut satisfăcută atunci când consiliul a luat decizia de a-l înlocui. Trei săptămâni mai târziu, a fost angajată Kathryn.

KATHRYN

Directorii nu puteau cădea de acord care anume dintre trăsăturile lui Kathryn reprezentau problema cea mai mare. Erau atât de multe.

Mai întâi, era bătrână. Matusalemică, cel puțin după standardele din Silicon Valley. Kathryn avea cinzeci și șapte de ani.

Și, mai important, nu avea o experiență reală în domeniul tehnologiilor de vârf. Fusese doar membru în consiliul de conducere de la Trinity Systems, o mare firmă de tehnologie de profil din San Francisco. Majoritatea carierei și-o petrecuse îndeplinind roluri operative la firme de nivel tehnologic mediu, dintre care cea mai notabilă fusese una de automobile.

Dar, mai mult decât din cauza vârstei sau a experienței ei, Kathryn nu părea potrivită pentru cultura de la DecisionTech.

Își începuse cariera în armată, apoi se căsătorise cu un profesor și antrenor de baschet de la un liceu local. După ce și-a crescut cei trei băieți, a predat câțiva ani la clasa a șaptea, până când și-a descoperit afinități pentru afaceri.

La vârsta de treizeci și șapte de ani, Kathryn s-a înscris la un curs seral de trei ani al unei școli de afaceri, pe care l-a absolvit cu un semestru mai devreme la Cal State Hayward, care nu era chiar Harvard sau Stanford. Și-a petrecut apoi următorii cincisprezece ani în producție, până la pensionarea ei la vârsta de cincizeci și patru de ani.

Faptul că era femeie nu a reprezentat niciodată o problemă pentru echipa executivă; doi dintre directori erau femei. Cea mai mare parte a experienței provenea din domeniul tehnologiei de vârf, majoritatea lucrând la un moment dat sub conducerea unor femei. Dar, chiar dacă sexul ar fi fost o problemă pentru echipă, acest aspect pălea în fața flagrantei nepotriviri culturale. Pe hârtie, Kathryn nu era altceva decât un director de modă veche, care contrasta cu restul personalului executiv, a cărui experiență se limita aproape exclusiv la Valley. Unii se lăudau că nu se mai îmbrăcaseră în costum — în afară de nunți — de când terminaseră facultatea.

Nu a fost o surpriză că, după ce i-au citit CV-ul, membrii consiliului au pus la îndoială sănătatea mintală a președintelui care sugerase angajarea lui Kathryn. Dar, până la urmă, președintele a avut câștig de cauză.

În primul rând, consiliul l-a crezut atunci când acesta l-a asigurat, fără ezitare, de reușita lui Kathryn. În al doilea rând, era un bun cunoscător al oamenilor, în ciuda problemei avute cu Jeff. Nu făcea el două greșeli la rând, s-au gândit ei.

Dar, poate mai important decât orice (deși nici unul nu ar fi recunoscut), DecisionTech se afla într-o situație disperată. Președintele a insistat asupra faptului că nu existau prea mulți directori capabili dornici să preia conducerea unei firme atât de afectate. „Ar trebui să ne considerăm norocoși că avem la dispoziție un lider așa de capabil cum este Kathryn", a argumentat el cu succes.

Indiferent dacă toate astea erau adevărate sau nu, președintele dorea să angajeze pe cineva cunoscut și în care putea avea încredere. Atunci când a chemat-o pe Kathryn să-i vorbească despre viitoarea ei funcție, nu avea cum să știe că urma să regrete decizia pe care o luase după numai câteva săptămâni.

ARGUMENTUL RAȚIONAL

Nimeni nu a fost mai surprins de ofertă decât Kathryn. Deși îl cunoștea pe președinte de mulți ani (Kathryn îl întâlnise pentru prima oară pe vremea când soțul ei era antrenorul fiului mai mare al acestuia), nu și-ar fi putut imagina că el avea o părere atât de bună despre ea, văzând-o într-un post de conducere.

Relațiile dintre ei fuseseră de societate, axate pe familie, școală sau sportivi locali. Kathryn presupunea că președintele nu știa prea multe despre viața ei, în afara rolului de mamă și soție de antrenor.

De fapt, președintele urmărise cariera lui Kathryn cu interes, ani la rând, fiind uimit de succesul pe care-l avusese cu o pregătire relativ modestă. În mai puțin de cinci ani, ea devenise director de producție la singura uzină producătoare de automobile din Bay Area, o societate mixtă americano-japoneză. A deținut această funcție aproape zece ani și făcuse din uzina respectivă una dintre întreprinderile cooperatiste de cel mai mare succes din țară. Chiar dacă președintele știa prea puține despre industria de automobile, o anumită caracteristică a lui Kathryn îl convinsese că aceasta era perfectă pentru rezolvarea problemelor de la DecisionTech: avea un talent uluitor de a construi echipe.

NEMULȚUMIRI

Directorii de la DecisionTech aveau tot felul de îndoieli legate de Kathryn atunci când s-a anunțat angajarea ei; au fost chiar și mai îngrijorați după primele două săptămâni în serviciu ale noului lor lider.

Nu pentru că ar fi făcut ceva discutabil sau deplasat. Ci pentru că nu făcuse aproape nimic.

În afară de o scurtă recepție în prima ei zi de lucru și de interviurile ulterioare cu subalternii, Kathryn își petrecea aproape tot timpul plimbându-se pe holuri, stând la taclale cu membrii executivului și fiind un observator tăcut la cât mai multe ședințe. Și, poate cea mai discutabilă decizie, i-a cerut lui Jeff Shanley să continue să conducă ședințele săptămânale cu personalul executiv, în care ea doar asculta și își lua notițe.

Singura măsură reală pe care a luat-o Kathryn în timpul acestor prime săptămâni a fost să anunțe o serie de ședințe ce urmau să aibă loc în cadrul unor ieșiri de două zile ale executivului în Napa Valley, în decursul următoarelor luni.

De parcă mai era nevoie să le dea apă la moară, nici unuia dintre subalternii ei nu-i venea să creadă că avea tupeul să-i scoată din birou atâtea zile, când era atâta muncă de făcut.

Și, ca să înrăutățească și mai tare lucrurile, atunci când cineva a sugerat să se planifice o anumită temă de discuție

pentru prima ședință în deplasare, Kathryn a refuzat. Ea își stabilise deja propria agendă.

Chiar și președintele era surprins și puțin derutat de primele acțiuni ale lui Kathryn. Ajunsese la concluzia că, dacă nu se găsea o rezolvare, trebuia să plece și el odată cu ea. Acesta era cel mai probabil deznodământ.

OBSERVAȚII

După primele două săptămâni de observare a situației de la DecisionTech, Kathryn Petersen a stat puțin în cumpănă, întrebându-se dacă era cazul să accepte postul sau nu. Deși, în fond, simțea că nu prea avea cum să refuze. Pensionarea o făcuse nerăbdătoare și nimic nu o stârnea mai mult decât o astfel de provocare.

Nu încăpea nici o îndoială că DecisionTech avea să fie o provocare, dar mai era ceva. Deși nu se temea de eșec, Kathryn nu putea să nege că ideea de a-l dezamăgi pe președinte o înspăimânta puțin. Perspectiva de a-și compromite reputația tocmai acum, printre prieteni și familie, l-ar fi îngrijorat până și pe cel mai echilibrat om. Iar Kathryn era stăpână pe ea însăși.

După o perioadă petrecută în armată, apoi cu creșterea copiilor, urmărind nenumărate meciuri de baschet și făcând față liderilor de sindicat, Kathryn a decis să nu se lase intimidată de o mână de snobi inofensivi, ale căror supreme greutăți în viață fuseseră până atunci preocupările legate de tunsoare sau de siluetă. Credea că, atâta timp cât consiliul îi va lăsa suficient timp și libertate de acțiune, ea va putea schimba lucrurile la DecisionTech.

Iar lipsa de experiență nu o îngrijora prea tare. De fapt, simțea că asta îi conferea chiar un avantaj. Majoritatea celor din subordinea ei păreau aproape paralizați de propriile lor

cunoștințe de tehnologie, ca și când ar fi fost obligați ei înșiși să facă programare și proiectare ca să readucă firma pe linia de plutire. Kathryn știa că Jack Welch n-a fost nevoit să fie expert în fabricarea prăjitoarelor de pâine pentru ca General Electric să fie un succes și că Herb Kelleher nu trebuise să petreacă o viață întreagă zburând cu avioanele ca să construiască compania Southwest Airlines. În ciuda elementelor care indicau limitarea tehnică a formației ei, Kathryn simțea că modul în care înțelegea structura și tehnologia întreprinderii era mai mult decât suficient pentru a scoate DecisionTech din situația grea în care se afla.

Ceea ce nu avea ea cum să știe, totuși, atunci când a acceptat postul, era disfuncționalitatea echipei executive și provocările care urmau să apară de aici.

STAFFUL

Angajații de rând le spuneau executivilor de la DecisionTech Stafful. Nimeni însă nu se referea la ei ca la o echipă, ceea ce Kathryn a înțeles că nu era întâmplător.

În ciuda inteligenței lor de netăgăduit și a unei educații înalte, comportamentul Staffului în timpul ședințelor era mai rău decât tot ceea ce văzuse ea în lumea automobilelor. Deși ostilitatea nedisimulată nu era niciodată cu adevărat evidentă și nimeni nu părea să se certe, tensiunea implicită era de netăgăduit. Ca urmare, deciziile nu se întrezăreau niciodată prea repede, discuțiile erau lente și neinteresante, cu doar câteva schimburi de păreri, și toată lumea părea să aștepte cu disperare ca ședința să se termine.

Și totuși, așa rea cum era echipa, toți păreau oameni bine intenționați și rezonabili, luați ca indivizi. Doar cu câteva excepții.

Jeff — fost CEO, dezvoltarea afacerii

De formație generalistă, om cu relații în Valley, Jeff Shanley sporise considerabil fondurile inițiale ale firmei și îi atrăsese aici pe mulți dintre directorii actuali. Nimeni nu putea nega excepționala abilitate a acestuia atunci când era vorba de speculații de capital sau de a recruta personal. Dar managementul era o altă poveste.

Jeff conducea ședințele ca și când ar fi fost președintele unui grup de elevi cărora le citea dintr-un manual despre protocol. El publica întotdeauna o ordine de zi, înainte de fiecare ședință, pentru ca apoi să distribuie și procese-verbale detaliate. Și, spre deosebire de majoritatea altor firme din domeniul tehnologiei de vârf, ședințele lui începeau de obicei la timp și se încheiau la ora planificată. Faptul că nu se întâmpla nimic în timpul acestor ședințe nu părea să-l deranjeze.

În ciuda retrogadării sale, Jeff și-a păstrat locul în consiliul de administrație. Kathryn îl suspectase inițial că avea anumite resentimente față de ea, pentru că îi luase locul, dar, curând, a ajuns la concluzia că Jeff se simțea ușurat că fusese scutit de responsabilitățile legate de management. Kathryn nu se prea sinchisea de prezența lui în consiliu sau în echipa de conducere. I se părea de bună-credință.

Mikey — marketing

Marketingul părea să fie funcția critică la DecisionTech, iar consiliul era extrem de mulțumit să aibă în acest departament o persoană atât de căutată ca Michele Bebe. Mikey, cum îi plăcea să i se spună, era cunoscută în Valley drept un geniu în crearea de branduri. Și acest fapt era cu atât mai surprinzător, cu cât îi lipseau câteva dintre bunele maniere.

În timpul ședințelor, vorbea mai mult decât ceilalți, venind câteodată cu o idee strălucită, dar cel mai adesea plângându-se de modul cum alte firme, pe unde mai lucrase ea, făceau totul mai bine ca DecisionTech. Era ca și cum ar fi fost un spectator, sau mai degrabă o victimă a împrejurărilor, la noua ei firmă. Deși nu se certa niciodată pe față cu colegii săi, avea obiceiul să-și dea ochii peste cap, cu vizibil dezgust, atunci când cineva nu era de acord cu cele spuse de ea despre marketing. Kathryn a decis că Mikey nu era conștientă de impresia

pe care o făcea asupra celorlalți. Nimeni nu ar acționa intenționat în modul acesta, își zicea ea.

Așadar, în ciuda talentului și realizărilor ei, nu era o surpriză pentru Kathryn că Mikey era cea mai puțin populară dintre membrii Staffului. Poate cu excepția lui Martin.

Martin — director tehnic

Fondator al firmei, Martin Gilmore se apropia cel mai mult de noțiunea de inventator. El proiectase specificațiile inițiale pentru produsul principal al firmei, și, deși ceilalți determinaseră dezvoltarea în fapt a produsului, executivii spuneau adesea că Martin era „păstrătorul bijuteriilor coroanei". Analogia se datora, cel puțin în parte, faptului că Martin era englez.

Martin considera că se pricepe la tehnologie ca toată lumea din Valley, ceea ce era probabil adevărat. Cu înaltele lui titluri universitare obținute la Berkeley si Cambridge, și cu palmaresul de succese ca arhitect-șef la alte două firme de tehnologie, el era considerat un avantaj competitiv la DecisionTech, cel puțin în termeni de capital uman.

Spre deosebire de Mikey, Martin nu-i întrerupea pe ceilalți în timpul ședintelor. De fapt, rareori participa la ele. Nu pentru că ar fi fost absent (nici chiar Jeff nu ar fi permis un act de revoltă așa de flagrant), ci pentru că el avea întotdeauna laptopul deschis și părea să își tot verifice mesajele primite ori să se ocupe cu ceva la fel de captivant. Și doar atunci când cineva făcea o declarație realmente incorectă se putea conta pe faptul că Martin va face un comentariu, de obicei unul sarcastic.

La început, a fost ceva tolerabil, poate chiar amuzant, pentru colegii lui Martin, care păreau fascinați de intelectul său. Dar, cu timpul, acest comportament a început să deranjeze Stafful. Și, odată cu recentele probleme întâmpinate de

companie, devenise sursa unei frustrări crescânde pentru mulți dintre ei.

JR — vânzări

Pentru a nu-l confunda cu Jeff Shanley, toată lumea îi spunea JR șefului compartimentului de vânzari. Numele lui adevărat era Jeff Rawlins, dar lui părea să-i placă această poreclă. JR era o persoană cu experiență în vânzări și un pic mai în vârstă decât ceilalți — aproximativ patruzeci și cinci de ani. Era de obicei bronzat, niciodată grosolan, mereu de acord să le facă pe plac membrilor Staffului.

Din nefericire, rareori ducea ceva până la capăt și, mai mult decât atât, în rarele cazuri când recunoștea cinstit că un angajament a rămas neonorat, se scuza de mii de ori față de persoana pe care o lăsase baltă.

În ciuda a ceea ce Stafful numea excentricități, JR era capabil să păstreze respectul colegilor datorită reputației lui. Înainte să vină la DecisionTech, nu îi scăpase nici măcar o cifră din venitul trimestrial în întreaga sa carieră în domeniul vânzărilor.

Carlos — asistență clienți

Deși DecisionTech avea relativ puțini clienți, consiliul a simțit că firma avea nevoie să investească, de la început, în asistența acordată clienților, pentru a se putea dezvolta. Carlos Amador lucrase anterior, împreună cu Mikey, la alte două firme, și ea fusese aceea care îl recomandase actualei companii. Cu toate acestea, erau cum nu se poate mai diferiți.

Carlos vorbea foarte puțin, dar atunci când o făcea avea întotdeauna ceva important și constructiv de spus. Asculta foarte atent în timpul ședințelor, lucra ore suplimentare fără să se plângă și vorbea cu modestie despre realizările anterioare

dacă era întrebat. Și, dacă exista un membru fără pretenții și de încredere în rândul Staffului, acela era Carlos.

Kathryn era recunoscătoare că nu trebuia să-și facă griji pentru cel puțin unul dintre subordonații ei direcți, deși era oarecum apăsată de faptul că rolul lui specific nu se dezvoltase încă pe deplin. Faptul că el își asumase de bunăvoie responsabilitatea pentru calitatea produselor, alături de alte sarcini neatractive, lăsate de izbeliște, îi permitea ei să se concentreze asupra unor probleme mai presante.

Jan — director economic

Rolul directorului economic ridicase probleme la DecisionTech și așa avea să se întâmple și în viitor atâta timp cât firma intenționa să-și comercializeze acțiunile la bursă. Jan Mersino știa la ce să se aștepte atunci când venise în firmă și jucase un rol-cheie, susținându-l pe Jeff la ridicarea unor sume impresionante de bani de la capitaliștii întreprinzători și alți investitori.

Jan era o fanatică a detaliului, se mândrea cu cunoștințele ei în domeniu și trata banii firmei ca și când ar fi fost ai ei. Dacă, în mod tacit, consiliul le dăduse mână liberă, lui Jeff și Staffului, în ceea ce privește cheltuielile, asta se întâmplase pentru că știau că Jan n-o să lase lucrurile să-i scape de sub control.

Nick — director de producție

Ultimul membru al personalului executiv era și cel mai impresionant pe hârtie. Nick Farrell fusese vicepreședinte pentru operațiuni de teren la un mare producător de computere din Midwest și se mutase cu familia în California pentru a prelua actuala funcție din cadrul DecisionTech. Din nefericire, rolul său era cel mai vag definit.

Nick era în mod oficial directorul de producție al firmei, dar asta numai pentru că el ceruse această funcție, ca o condiție a angajării lui. Jeff și consiliul director îi acordaseră funcția pentru că ei credeau că oricum avea s-o merite în timpul anului dacă se comporta așa cum era de așteptat. Mai important încă, prinseseră deja gustul angajărilor de vedete în funcții executive, iar a-l scăpa pe Nick ar fi însemnat o pierdere în acest sens.

Dintre toți membrii personalului de conducere, Nick a fost cel mai direct afectat de procesul de dezintegrare a firmei. Date fiind limitările lui Jeff ca manager, Nick fusese angajat la DecisionTech să ducă lupta pentru dezvoltarea firmei, ceea ce includea construirea unei infrastructuri operative, deschiderea de noi birouri în lume și dirijarea eforturilor de achiziții și de integrare. Majoritatea responsabilităților lui erau, pentru moment, blocate, ceea ce însemna că Nick avea prea puțin de lucru în mod curent.

Deși era frustrat, Nick nu se plângea în mod deschis. Dimpotrivă, lucra mult să construiască relații, chiar dacă destul de superficiale, cu toți colegii săi, pe care îi etichetase deja, fără vorbe, ca fiindu-i inferiori. Deși nu ar fi spus asta nimănui, Nick simțea că era singura persoană din firmă calificată pentru funcția de CEO. Iar acest lucru avea să devină evident destul de curând.

PARTEA A DOUA

SE APRIND SPIRITELE

PRIMUL TEST

Arăta ca unul dintre multele mesaje pe care Kathryn le primea în mod regulat pe e-mail de când se afla în firmă. Titlul subiectului — „Oportunitate de clienți săptămâna viitoare“ — părea destul de inofensiv, ba chiar pozitiv, mai ales că venea de la acerbul ei director tehnic, Martin. Textul în sine era scurt. Așa sunt, de obicei, cele mai păguboase.

Nu era adresat cuiva anume, ci era trimis către întregul personal de conducere, doar că își contrazicea potențialul incendiar:

> Tocmai am primit un telefon de la ASA Manufacturing. Cei de acolo sunt interesați să analizeze produsul nostru în vederea unei achiziții în trimestrul următor. JR și cu mine o să plecăm să ne întâlnim cu ei săptămâna viitoare. Ar putea fi o mare oportunitate. O să fim înapoi marți dimineață.

Faptul că Martin evitase orice mențiune privind coincidența de dată cu excursia executivului, planificată deja, nu făcea decât să înrăutățească situația. El nu ceruse permisiunea să lipsească în prima zi și jumătate de la ședința ținută în deplasare, fie pentru că nu simțise nevoia să o facă, fie pentru că dorise să evite să aibă de-a face cu această problemă. Kathryn hotărî că nu conta care dintre variante era cea reală.

Rezistă tentației de a evita o confruntare cu Martin printr-un simplu răspuns pe e-mail. Kathryn hotărî că acesta avea să fie primul ei moment de adevăr ca CEO, iar momen-

tele de adevăr, știa și ea, se rezolvă cel mai bine printr-o confruntare directă.

Îl găsi pe Martin stând în biroul lui din colț și citindu-și mesajele primite pe e-mail. Era întors cu spatele spre ușa deschisă, dar ea nu se osteni să ciocăne.

— Scuză-mă, Martin...

Kathryn așteptă ca Martin să se întoarcă, ceea ce el și făcu, însă fără grabă.

— Tocmai am văzut e-mailul tău despre ASA.

El aprobă din cap, iar ea continuă:

— Grozavă veste. Dar trebuie să fixăm întâlnirea cu câteva zile mai devreme, din cauza ședinței pe care o ținem în deplasare.

Martin tăcu un moment, deconcertat, după care răspunse, fără emoție, dar accentuându-și engleza britanică :

— Cred că nu înțelegi. Este o oportunitate de potențiale vânzări. Nu poți pur și simplu s-o reprogramezi.

Kathryn îl întrerupse și răspunse nonșalant:

— Ba nu, *chiar* înțeleg. Dar cred că îi găsești acolo și săptămâna viitoare.

Neobișnuit să fie contrazis direct, Martin deveni ușor agitat:

— Dacă te preocupă doar ședința pe care o ținem la Napa, atunci cred că există o oarecare confuzie în ceea ce privește prioritățile. Trebuie să fim acolo ca să vindem.

Kathryn trase aer în piept și zâmbi ca să-și ascundă nervozitatea:

— În primul rând, în acest moment, eu am o singură prioritate: să reușim să acționăm împreună ca o echipă, ori, dacă nu, nu mai vindem nimic.

Martin nu răspunse.

După cinci secunde jenante, Kathryn încheie conversația:

— Așadar, ne vedem la Napa săptămâna viitoare.

Se întoarse să plece, apoi se răzgândi și îl înfruntă din nou pe Martin.

— A, și dacă ai nevoie de ajutor să replanifici întâlnirea cu ASA, să mă anunți. Îl cunosc pe Bob Tennyson, care e CEO acolo. Ca și mine, face parte din consiliul de la Trinity și îmi e dator cu o favoare.

Cu asta, ea părăsi încăperea. Deși Martin hotărî să nu forțeze lucrurile deocamdată, nu acesta era finalul disputei.

FINAL DE RUNDĂ

Jeff se opri în dimineața următoare la biroul lui Kathryn și o invită să ia prânzul împreună. Ea avea niște treburi de rezolvat în timpul prânzului, dar își schimbă imediat planurile, bucuroasă să-i facă pe plac unuia dintre subalternii ei direcți. Cel mai vechi restaurant mexican din Half Moon Bay era un loc potrivit pentru o conversație dificilă, se gândi el, deoarece acolo mâncau mai ales localnici.

Înainte ca Jeff să poată sugera subiectul pe care dorea să-l discute, Kathryn avu grijă de niște chestiuni personale:

— Jeff, voiam să-ți mulțumesc că ai condus ședințele Staffului în ultimele două săptămâni. Asta mi-a permis să asist și să observ.

El dădu politicos din cap, acceptându-i recunoștința, minoră, de altfel, dar sinceră.

Ea continuă:

— După excursia de săptămâna viitoare, o să preiau eu conducerea ședințelor. Dar aș vrea să știi că nu trebuie să te dai la o parte. Ar trebui să participi la fel ca și ceilalți membri ai Staffului.

Jeff aprobă din cap:

— Perfect. Nu cred că e vreo problemă.

Făcu o pauză, apoi, prinzând curaj, ridică problema care determinase invitația la prânz:

— Că tot vorbeai de excursie, aș vrea să-ți pun o întrebare...

— Dă-i drumul – zise Kathryn, aproape amuzată de jena lui Jeff. Și, pentru că anticipase întrebarea despre altercația cu Martin, se simțea calmă și încrezătoare.

— Păi, uite, ieri, în drum spre birou, am vorbit cu Martin în parcare.

Așteptă, sperând s-o vadă pe Kathryn cum încearcă să devieze conversația într-o altă direcție. Dar ea nu reacționă, așa că Jeff continuă:

— Ei bine, mi-a spus ceva despre ședința cu ASA și problema planificării excursiei.

Din nou, Jeff făcu o pauză, sperând că noua lui șefă o să aibă amabilitatea să-l întrerupă. De data asta, ea o făcu, dar numai ca să-l îndemne să continue:

— Și?

Jeff înghiți în sec:

— Păi, el crede, și, cinstit să fiu, sunt de acord cu el, că o ședință cu clienții e mai importantă decât una de-a noastră, internă. Așa că, dacă el și JR lipsesc în prima zi de la ședință, eu nu cred că asta e o problemă.

Kathryn își alese cuvintele cu grijă:

— Jeff, înțeleg ce vrei să spui, și nu am nimic cu cei care nu sunt de acord cu mine, mai ales că mi-o spui în față.

Jeff era vădit ușurat.

— Totuși, am fost angajată aici să fac organizația asta să meargă și, în acest moment, ea nu merge.

Jeff arăta de parcă ar fi încercat să se hotărască dacă să fie umil sau furios, prin urmare Kathryn clarifică lucrurile:

— Nu încerc să critic ce ai făcut tu până acum, pentru că mie mi se pare că nimănui nu i-a păsat de firmă mai mult decât ție.

Orgoliul lui fiind acum satisfacut, Kathryn îl conduse direct la subiect:

— Dar, din punctul de vedere al unei echipe, suntem la pământ. Iar o ședință de vânzări nu va avea un impact semni-

ficativ asupra viitorului nostru, cel puțin până când nu vom rezolva problemele de management.

Necunoscând-o foarte bine pe Kathryn, Jeff decise că orice dezbatere ulterioară ar rămâne fără rezultat și poate chiar i-ar limita cariera. Dădu din cap, ca și când ar fi spus: „OK, cred că hotărârea îți aparține." Și amândoi trecură la subiecte minore, având parte de unul dintre cele mai rapide prânzuri din istoria Half Moon Bay. Apoi se întoarseră la birou.

KATHRYN PUNE PICIORUL ÎN PRAG

Conversația cu Jeff nu o tulburase pe Kathryn. Se așteptase la anumite reacții negative referitoare la incidentul cu Martin din partea Staffului moștenit de ea. Dar nu se așteptase ca acestea să vină din partea președintelui.

Când o găsi acasă în seara aceea, la telefon, ea presupuse inițial că o suna ca să o susțină.

— Tocmai am vorbit la telefon cu Jeff, o anunță el pe un ton prietenesc.

— Aha, atunci cred că ai auzit de ciocnirea mea cu Martin.

Atitudinea plină de umor și încrezătoare a lui Kathryn îl obligă pe președinte la un ton și mai serios.

— Da, și sunt puțin îngrijorat...

Asta o prinse pe Kathryn cu garda jos:

— Serios?

— Uite, Kathryn, știi că nu vreau să-ți spun eu cum să procedezi, dar poate ar trebui să încerci să construiești câteva punți de comunicare mai înainte să pui paie pe foc.

Kathryn lăsă să treacă câteva momente mai înainte de a răspunde. Oricât ar fi fost de surprinsă de grija președintelui, își păstră calmul într-un mod remarcabil și adoptă tonul unui CEO:

— Bine, prin urmare, ceea ce am să spun nu înseamnă deloc că sunt defensivă sau brutală.

— Știu asta, Kathryn.

— Bun, pentru că nu am de gând să-mi îndulcesc vorbele — nu cu tine.

— Iar eu apreciez asta.

— S-ar putea să nu mai apreciezi după ce vei auzi ce am de spus.

El râse forțat.

— Bine, hai, spune, că stau jos.

— Mai întâi, nu cred că doar întâmplător pun paie pe foc, așa, de plăcerea mea. I-am urmărit pe acești oameni cu atenție, în astea două săptămâni care au trecut, așa că tot ceea ce urmează să fac eu are un scop și o intenție. Nu l-am tras pe Martin de urechi pentru că așa mi-a venit mie deodată.

— Știu, știu, doar că...

Kathryn îl întrerupse politicos:

— Ascultă-mă bine. E important.

— Bine, dă-i drumul!

— Deci, dacă ai fi știut să faci ceea ce încerc eu să fac acum, nu ai mai fi avut nevoie de mine. Am dreptate?

— Da.

— Știi, chiar apreciez grija ta pentru firmă și pentru mine, și știu că nu ne vrei decât binele. Dar, în legătură cu telefonul ăsta, trebuie să-ți spun că bunele tale intenții lovesc în firmă în loc s-o ajute.

— Îmi pare rău, dar nu te înțeleg.

Kathryn continuă:

— Păi, în ultimele optsprezece luni, ai fost destul de activ, împreună cu Jeff și cu restul echipei, mult mai mult decât oricare alt președinte, și ai urmărit mersul acestei echipe în spirală, tot înainte, spre disfuncționalitate și haos. Și m-ai rugat pe mine să-i scot din situația asta. Nu asta dorești?

— Absolut. Este exact ceea ce vreau.

— Atunci, am o singură întrebare pentru tine: ești pregătit pentru consecințele faptului de a mă lăsa pe mine să procedez așa cum cred de cuviință? Nu-mi răspunde pe loc, îl opri

ea în momentul în care el se pregătea să răspundă. Gândește-te o secundă... N-o să fie ușor. Nici drăguț. Nu pentru companie. Nici pentru executivi. Nici pentru mine. Și nici pentru tine.

Președintele rămase tăcut, rezistând tentației de a o asigura că era pregătit să facă față oricărei situații.

Kathryn interpretă tăcerea lui ca pe o permisiune de a-și continua discursul:

— L-ai auzit probabil pe soțul meu spunând că o echipă fisurată este ca un braț sau un picior rupt; e întotdeauna dureros de pus la loc, și, câteodata, trebuie rupt din nou ca să se vindece așa cum trebuie. Iar atunci când rupi un braț din nou, doare mult mai tare decât prima dată.

După o altă pauză lungă, președintele spuse:

— Bine, Kathryn, te ascult. Fă ceea ce trebuie să faci. N-o să-ți stau în drum.

Kathryn își dădu seama că vorbea serios.

Apoi, el întrebă:

— Dar tot mai am o întrebare: cât de mare e porțiunea din echipă pe care trebuie s-o rupi din nou?

— O să știu asta până la sfârșitul lunii.

NAPA

Kathryn alesese Napa Valley pentru excursie deoarece era destul de aproape de sediu, ca să limiteze cheltuielile și pierderea de timp, și suficient de departe ca lumea să simtă că a ieșit din oraș. Și, chiar dacă mai fuseseră aici de mai multe ori, asta părea să-i mai domolească și să-i mai relaxeze puțin.

Hotelul unde urma să aibă loc ședința era un mic han amplasat în orașul Yountville. Lui Kathryn îi plăcea, pentru că prețul era rezonabil în afara sezonului și avea doar o singură sală de conferințe, mare și confortabilă, care se afla la etajul al doilea, cu un balcon de unde se puteau vedea mai multe hectare de vie.

Ședința urma să înceapă la ora nouă dimineața, ceea ce însemna că majoritatea celor din echipă trebuiau să plece de acasă destul de devreme ca să ajungă la timp. Până la ora 8:45 sosise toată lumea, își lăsaseră bagajele la recepție și se așezaseră la masa din sala de ședință. Toți, în afară de Martin.

Deși nimeni nu spunea nimic despre el, modul în care își verificau ceasurile sugera că se întrebau cu toții dacă va ajunge sau nu la timp. Chiar și Kathryn părea un pic nerăbdătoare.

Nu dorea ca prima întâlnire în acest cadru să înceapă cu un reproș legat de punctualitate. Apoi, pentru o fracțiune de secundă, fu cuprinsă de panică, întrebându-se ce avea să facă dacă el nu venea deloc. Doar nu putea, pur și simplu, să-l

concedieze pentru că nu a venit la o ședință? Avea ea un astfel de capital politic în consiliu? *Cât de valoros era tipul ăsta, la urma urmei?*

Când Martin a intrat pe ușă, la 8:59, Kathryn a scos un oftat imperceptibil de ușurare și și-a reproșat că se îngrijorase degeaba. O reconfortă gândul că era, în fine, pe punctul de a începe ceea ce aștepta să facă de aproape o lună de zile. Și, oricât de mult îi păsa de atitudinea celor care ședeau în jurul mesei, Kathryn nu putea să nege că astfel de momente reprezentau motivul pentru care îi plăcea să fie lider.

DISCURSUL

Martin se instală pe singurul scaun rămas liber, la capătul mesei de ședințe opus lui Kathryn. De îndată ce se așează, își scoase laptopul din cutie și îl puse pe masă în fața lui, lăsându-l închis pentru moment.

Hotărâtă să nu fie distrasă, Kathryn zâmbi și se adresă Staffului cu calm și grație:

— Bună dimineața tuturor. Aș vrea să încep prin a vă spune câteva cuvinte. Și asta n-o să fie ultima oară când le spun. (Nimeni nu știa atunci cu precizie cât de în serios avea să ia Kathryn acea remarcă.) Avem o echipă de conducere mai experimentată și mai talentată decât oricare dintre concurenții noștri. Avem mai mult numerar decât ei. Mulțumită lui Martin și echipei sale, avem o tehnologie mai bună. Și totuși, suntem în urma concurenților noștri, și la capitolul venituri, și în ceea ce privește clienții. Poate cineva să-mi spună de ce e așa?

Liniște.

Kathryn continuă, la fel de cald cum începuse:

— După ce am stat de vorbă cu fiecare membru din consiliul nostru și am discutat cu majoritatea angajaților, mie îmi este foarte clar care e problema noastră. (Făcu o pauză mai înainte de a-și termina ideea.) Noi nu funcționăm ca o echipă. De fapt, suntem foarte disfuncționali.

Câțiva dintre membrii Staffului se uitară la Jeff să vadă cum va reacționa. Totul părea în regulă, dar Kathryn spori tensiunea.

— Nu-i fac nici un reproș lui Jeff, nici altcuiva. Dar asta e realitatea. Una pe care trebuie să începem s-o abordăm după aceste două zile. Și știu cât de ridicol și de necrezut vi se pare să plecați de la birou atâtea zile luna asta. După ce se va termina totul, cei care sunteți acum aici veți înțelege de ce acest lucru este atât de important.

Ultima remarcă atrase atenția tuturor.

— E adevărat. Vreau să spun direct și pe față că DecisionTech urmează să treacă prin anumite schimbări în următoarele luni și că este foarte posibil ca unii dintre noi să nu mai găsească noua firmă un loc potrivit pentru ei. Nu e o amenințare sau un artificiu dramatic, și nu am pe nimeni anume în minte. Este doar o probabilitate realistă ce nu poate fi negată.

Noi toți ne putem găsi oricând un post în altă parte și nu ar fi sfârșitul lumii pentru nimeni să plece dacă ar fi un lucru bun pentru firmă — și pentru echipă.

Kathryn se ridică și se duse la tabla albă, având grijă să nu pară arogantă sau condescendentă.

— Dați-mi voie să-i asigur pe aceia dintre voi care s-ar putea minuna de toate astea că tot ceea ce urmează să facem este legat de o singură chestiune: ca firma să reușească. Asta e totul. N-o să ne ținem în brațe unii pe alții.

Câțiva dintre membrii Staffului râseră încetișor.

— Și, desigur, n-o să ne ținem de mâini, n-o să cântăm cântece și nici n-o să ne dezbrăcăm de haine.

Chiar și Martin schiță un zâmbet, în timp ce ceilalți izbucniră în râs.

— Vreau să vă asigur că există un singur motiv pentru care ne aflăm aici, ca și la firmă, de altfel, și anume: să obținem rezultate. Asta, după părerea mea, dă singura măsură reală a

unei echipe și va constitui principala noastră preocupare atâta timp cât sunt eu aici. Speranța mea este că la anul, și după aceea, să putem înregistra o creștere a veniturilor, profitabilitate, păstrarea clienților și satisfacție, iar dacă piața e bună, poate chiar și o ofertă publică inițială, cu scoaterea acțiunilor la vânzare. Dar vă pot promite că nimic din toate astea nu se va întâmpla dacă nu abordăm chestiunile care ne împiedică să acționăm ca o echipă.

Kathryn făcu o pauză, lăsându-i să rumege simplitatea mesajului său, apoi continuă:

— Așadar, ce facem? De-a lungul anilor, am ajuns la concluzia că există cinci motive pentru care echipele nu funcționează.

Desenă un triunghi pe tablă și îl împărți prin patru linii orizontale în cinci secțiuni.

Apoi se întoarse spre ceilalți.

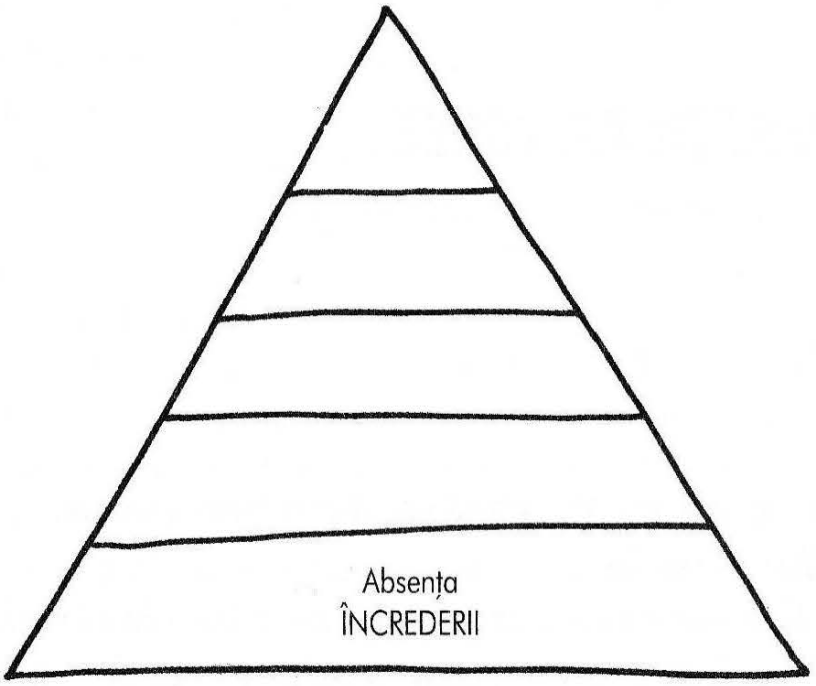
— În următoarele două zile, o să completăm acest model și o să tratăm fiecare chestiune pe rând. Și veți observa imediat că nu e vorba de cine știe ce tehnologie spațială. De fapt, vi se va părea extrem de simplu pe hârtie. Ideea e să transpui totul în practică. Acum, aș vrea să încep cu primul punct nevralgic, cu prima disfuncție, și anume: *absența încrederii.*

Se întoarse și scrise sintagma la baza triunghiului.

Membrii Staffului citiră în tăcere cuvintele și cei mai mulți se posomorâră, de parcă ar fi vrut să spună: Asta e tot ce ai?

Kathryn era obișnuită cu o astfel de reacție, așa că trecu mai departe:

— Încrederea este fundamentul adevăratei munci în echipă. Așa că prima disfuncție este incapacitatea membrilor echipei de a înțelege și de a comunica între ei. Și dacă vi se pare că sună sentimental, dați-mi voie să vă explic, pentru că nu este nimic emoțional în asta. Este un element vital în construcția unei echipe. De fapt, poate cel mai vital element.



Unii dintre cei din sală aveau clar nevoie de o explicație.

— În cazul echipelor excelente, membrii acestora nu au rețineri unii față de alții. Nu le e teamă să-și spele rufele murdare în familie. Își recunosc greșelile, slăbiciunile și îngrijorările, fără frică de represalii.

Majoritatea Staffului părea că acceptă punctul de vedere, dar fără prea mult entuziasm.

Kathryn continuă:

— Adevărul este că, dacă nu avem încredere unii în alții – și mie mi se pare că nu avem, atunci nu vom putea ajunge până la urmă la rezultatele așteptate. Prin urmare, asupra acestui aspect ne vom concentra mai întâi.

REACȚII ADVERSE

Sala rămase tăcută, până când Jan ridică mâna.

Kathryn zâmbi:

— Oi fi fost eu profesoară, dar nu e nevoie să ridici mâna ca să vorbești. Puteți interveni în orice moment.

Jan aprobă din cap și puse întrebarea:

— Nu încerc să fiu negativistă sau să te contrazic neapărat, dar mă întreb de ce crezi că nu avem încredere unii în ceilalți. Poate că încă nu ne cunoști prea bine?

Kathryn făcu o pauză, ca să cântărească întrebarea, dorind să dea un răspuns bine gândit:

— Păi, evaluarea mea se bazează pe destul de multe date, Jan. Anumite comentarii ale consiliului de administrație, ale angajaților, multe chiar din partea ta.

Jan părea mulțumită de răspuns, dar Kathryn era hotărîtă să continue:

— Dar, indiferent ce mi s-ar spune, eu văd aici o problemă de încredere, de lipsă a dezbaterilor în ședințele Staffului și în cadrul altor interacțiuni ale acestei echipe. Dar nu vreau să anticipez, deoarece asta e o parte separată a modelului integral.

Nick nu putea să lase lucrurile așa:

— Dar asta nu înseamnă că întotdeauna e vorba de o absență a încrederii, nu?

Întrebarea era mai mult o afirmație. Toată lumea din sală, inclusiv Martin și Mikey, părea nerăbdătoare să audă răspunsul lui Kathryn:

— Nu neapărat, așa cred.

Nick era mulțumit că intervenția lui fusese considerată corectă.

Până când Kathryn clarifică lucrurile:

— Teoretic, dacă toți sunt pe aceeași lungime de undă, adică bine sincronizați, și urmăresc aceleași țeluri, atunci presupun că lipsa de dezbatere ar putea fi un semn bun.

Membrii Staffului zâmbiră cu sfială la auzul descrierii care cu siguranță nu li se putea aplica și lor. Satisfacția dispăru de pe chipul lui Nick.

Kathryn își continuă explicația, adresându-i-se direct:

— Dar ar trebui să spun că orice echipă eficientă observată de mine vreodată avea un nivel ridicat al dezbaterilor. Chiar și în echipele în care încrederea constituia un element esențial, membrii acestora interveneau des în discuții.

Adresă apoi o întrebare restului sălii:

— De ce credeți că purtăm noi o discuție așa de puțin pasionată?

La început, nu răspunse nimeni, iar tăcerea deveni jenantă. Apoi, Mikey mormăi ceva, aproape în șoaptă:

— Scuză-mă, Mikey, nu te-am auzit, se strădui Kathryn să anuleze gustul neplăcut al remarcii sarcastice de mai devreme, truc învățat de pe când preda la clasa a șaptea.

Mikey spuse cu voce tare:

— Nu e timp destul. Cred că suntem prea ocupați ca să mai avem dezbateri lungi despre probleme minore. Ne cufundăm în muncă, așa cum e.

Kathryn își dădu seama că era posibil ca ceilalți să nu fie de acord cu Mikey, dar se întrebă dacă îndrăznea cineva s-o contrazică. Era pe punctul să o facă chiar ea, când Jeff încercă un răspuns:

— Nu prea sunt de acord cu tine de data asta, Mikey. Nu cred că timpul ne lipsește ca să ne contrazicem cu argumente. Cred că nu ne simțim bine atunci când ne contrazicem unii pe alții. Și nu-mi dau seama de ce.

Mikey răspunse rapid, dacă nu chiar agresiv:

— Poate din cauză că ședințele noastre sunt întotdeauna prea structurate și prea plicticoase.

Potrivit instinctului său matern, Kathryn ar fi dorit să intervină, să-l protejeze pe Jeff, în parte să-l recompenseze pentru că se ridicase împotriva lui Mikey. Dar decise să lase lucrurile să meargă înainte.

După o pauză, Carlos interveni cu delicatețe, dar fără să i se adreseze direct lui Mikey, de parcă întregul grup făcuse remarca respectivă:

— Stați o clipă, oameni buni. Sunt de acord că ședințele au fost până acum destul de anoste și că agenda este de obicei un pic cam încărcată. Dar cred că am fi putut să ne antrenăm mai mult în discuții. Pentru că, în mod sigur, nu cădem întotdeauna de acord asupra tuturor problemelor.

Nick luă cuvântul:

— Eu cred că nu cădem de acord niciodată.

Toti râseră, cu excepția lui Martin, care își deschisese laptopul.

Kathryn participă și ea la discuția de-acum însuflețită:

— Așadar, nu sunteti de acord cu majoritatea lucrurilor, și totuși nu păreți dornici să recunoașteți că aveți puncte de vedere deosebite. Acum, eu nu sunt doctor în psihologie, dar asta e clar o chestiune de încredere.

Câțiva din sală aprobară din cap, ceea ce pentru Kathryn însemnă o gură de aer proaspăt.

Apoi se auziră clapele tastaturii. Martin, care, după cum se vedea prea bine, nu participa la conversație, apăsa clapele tastaturii ca un adevărat programator. Distrași de zgomot, membrii Staffului îi aruncară o privire lui Martin.

Și asta a fost destul ca avântul conversației să dispară brusc.

Kathryn savurase în gând acest moment, dar se și temuse de el, încă de la prima ședință la care participase ca observator. Și, oricât de mult ar fi dorit să evite o altercație cu Martin, mai ales așa de devreme în ziua aceea, nu avea cum să lase să-i scape ocazia.

CONFRUNTAREA CU PERICOLUL

Tensiunea din cameră creștea, în timp ce Kathryn îl observa pe Martin care folosea tastatura laptopului, în celălalt capăt al camerei. Nimeni nu credea că va spune ceva. Dar nu o cunoșteau foarte bine pe Kathryn.

— Scuză-mă, Martin...

Martin termină de tastat și apoi se uită în sus, luând act de prezența șefei sale.

— Lucrezi la ceva?

Întrebarea lui Kathryn era sinceră, fără nicio nuanță de sarcasm. Încăperea înghețată, toți așteptând nerăbdători răspunsul lui la întrebarea pe care doriseră și ei să i-o pună în ultimii doi ani.

Martin avea aerul că n-o să răspundă deloc, și totuși spuse:

— Îmi iau notițe, și continuă să tasteze.

Kathryn își păstră calmul și continuă să vorbească pe un ton măsurat:

— Cred că e un moment bun să vorbim despre regulile de bază ale ședinței de azi și ale celor care vor urma.

Martin își ridică privirea de pe ecranul laptopului, iar Kathryn continuă, adresându-se întregului grup.

— Nu am multe reguli atunci când vine vorba de ședințe. Dar există câteva, și sunt foarte strictă în acest sens.

Toata lumea aștepta ca ea să înceapă.

— În primul rând, vreau să faceți două lucruri: să fiți prezenți și să participați. Asta înseamnă că toată lumea trebuie să fie angajată în discuții.

Chiar și Martin știa când era cazul să cedeze un pic. El puse o întrebare, dar pe un ton ușor conciliator, cu care grupul nu era obișnuit din partea colegului lor savant:

— Dar ce se întâmplă atunci când conversația nu este relevantă pentru toată lumea? Uneori se pare că discutăm despre chestiuni care ar putea fi tratate mai bine în afara ședinței. Una câte una.

— Da, bine spus (Kathryn îl avea acum la mână pe Martin). Dacă există astfel de momente în care ne gândim că e o pierdere de verme să ne ocupăm de probleme ce ar putea fi tratate în afara ședinței, atunci oricine e liber s-o spună.

Martin părea încântat că era de acord cu el.

Kathryn continuă:

— Dar, în ceea ce privește alte subiecte, vreau ca toată lumea să se implice total. Și, chiar dacă înțeleg că unii preferă să-și utilizeze computerul mai degrabă decât un carnet de notițe, așa cum faci tu, Martin, am constatat că, totuși, asta te distrage de la discuții. E ușor de imaginat că o astfel de persoană își verifică e-mailul sau lucrează la altceva.

Mikey decise să vină în ajutorul lui Martin, lucru pe care el nu-l dorea deloc:

— Kathryn, cu tot respectul cuvenit, dar tu nu ai lucrat până acum în cadrul unei culturi a tehnologiilor de vârf, ori asta e ceva obișnuit la companiile de software. Adică, poate nu în lumea automobilelor, dar...

Kathryn o întrerupse politicos:

— De fapt, este foarte obișnuită în lumea automobilelor. Aveam aceeași problemă și acolo. Este mai mult o chestiune de comportament decât una de tehnologie.

Jeff aprobă din cap și zâmbi, ca și când ar fi spus: *Bun răspuns*. La această replică, Martin își închise laptopul și îl puse în cutia lui. Toată lumea o privea acum pe Kathryn de parcă tocmai îl convinsese pe un jefuitor de bănci să-i predea arma.

Dacă și restul zilei ar fi fost tot așa de ușor...

RENUNȚAREA LA APARENȚE

Kathryn știa că era pe punctul de a începe partea decepționant de critică a ședinței, una care avea să-i ofere indicii legate de modul în care urmau să se desfășoare lucrurile în viitor. Nu era o întâmplare că acesta reprezenta primul exercițiu real de pe agenda de lucru.

— Mai înainte de a trece la o abordare mai dificilă, să începem cu ceea ce eu numesc istorii personale.

Kathryn explică faptul că toată lumea urma să răspundă la cinci întrebări personale, care, departe de a fi indiscrete, se refereau la formația lor de bază, și își încheie instrucțiunile cu o admonestare plină de umor, pe care păru s-o aprecieze chiar și Martin:

— Nu uitați, vreau să aflu amănunte despre copilăria voastră, dar nu mă interesează copilul din voi.

Unul câte unul, directorii executivi de la DecisionTech răspunseră la întrebări. Orașul natal? Numărul copiilor din familie? Hobby-uri interesante în copilărie? Cea mai mare provocare ca adult? Primul loc de muncă?

Aproape toate răspunsurile conțineau câte o notă absolut personală, pe care puțini dintre ceilalți o cunoșteau.

Carlos era cel mai mare din nouă copii. Mikey studiase baletul la Juilliard School din New York. Jeff jucase baseball la Boston Red Sox. Martin își petrecuse mare parte din copilărie în India. JR avea un frate geamăn. Jan fusese un copil

răsfățat în mediul militar. În timpul discuției, Nick descoperi că jucase baschet în liceu chiar împotriva echipei antrenate de soțul lui Kathryn.

Cât despre Kathryn, Stafful păru extrem de surprins și de impresionat, nu atât de educația ei militară, sau experiența în domeniul automobilelor, cât de faptul că jucase volei în facultate.

Era realmente destul de surprinzător cum, după numai patruzeci și cinci de minute de dezvăluiri personale, echipa părea mai sudată și toți se simțeau mai în largul lor alături de ceilalți. Dar Kathryn mai trecuse prin așa ceva și știa că euforia se va diminua de îndată ce conversația va aborda problema muncii.

MAI ÎN PROFUNZIME

Când echipa se întoarse, după o scurtă pauză, era clar că se pierduse deja ceva din strălucirea ședinței de dimineață. Își petrecură următoarele ore lucrând până la prânz, analizându-și tendințele comportamentale individuale pe baza unor mijloace diverse de diagnosticare stabilite înainte de a veni la Napa. Unul dintre acestea era Indicatorul Myers-Briggs.

Kathryn era plăcut surprinsă că până și Martin era angajat în discuție. Dar chiar și atunci, judecă ea, tuturor le plăcea să afle și să vorbească doar despre ei înșiși. Până la apariția spiritului critic, asta era calea. Și spiritul critic era pe cale să apară.

Dar Kathryn hotărî că după-amiaza era un moment nepotrivit pentru a intra în următoarea fază, dat fiind nivelul coborât de energie al tuturora. Așa că le dădu o pauză de câteva ore să-și verifice e-mailul, să alerge, să facă ceea ce doreau. Kathryn știa că aveau să lucreze până târziu în seara aceea și nu voia să-i epuizeze prea repede.

Martin își petrecu majoritatea timpului citindu-și e-mailul în cameră. Nick, Jeff, Carlos și JR jucară bile în curtea hotelului, iar Kathryn și Jan se întâlniră în hol să vorbească despre buget. Mikey stătea lângă piscină și citea un roman.

Când se întoarseră, la ora cinei, Kathryn era mulțumită de faptul că discuția se reluă exact din punctul în care o lăsaseră mai devreme. Până acum, toți își recunoscuseră stilurile interpersonale de muncă și discutaseră despre implicațiile

faptului de a fi introvertit, extrovertit sau alte calități similare. Era clar că scăpaseră de inhibiții.

Toată lumea mânca pizza și bea bere, ceea ce-i făcea pe toți să pară mai puțin amenințători. Deodată, Carlos începu s-o tachineze pe Jan, reproșându-i că e prea psihanalitică, în timp ce Jeff se luă de JR, spunându-i că nu vorbește la obiect. Chiar și Martin reacționă bine atunci când Nick îl găsi „strigător la cer de introvertit". Nimeni nu era deranjat de băscălia amicală, deloc agresivă, cu excepția lui Mikey. Nu că le-ar fi luat în nume de rău remarcile. De altfel, pe ea nu o tachinase nimeni. De fapt, nimeni nu făcuse vreun comentariu despre ea, și, deloc surprinzător, nici ea nu se referise la nimeni.

Kathryn dorea s-o implice și pe ea în proces, dar hotărî să nu fie prea agresivă atât de repede. Lucrurile mergeau bine — mai bine decât se așteptase ea —, iar echipa părea dornică să vorbească despre unul dintre comportamentele disfuncționale pe care Kathryn le observase în timpul ședințelor. Nu era nevoie să creeze controverse din prima seară, în special după ce schimbase câteva replici cu Martin.

Dar, câteodată, lucrurile nu pot fi controlate, iar Mikey deschise singură discuția despre propriile ei probleme. Atunci când Nick constată cu voce tare cât de precise erau descrierile făcute personalităților lor și cât de mult îi ajutau acestea, Mikey făcu ceea ce făcea atât de des în timpul ședințelor: își dădu ochii peste cap a lehamite.

Kathryn era tocmai pe punctul să-i ceară explicații, când Nick se amestecă brusc:

— Și asta ce-a mai fost?

Mikey reacționă ca și când nu avea idee la ce se referea:

— Care asta?

Nick părea s-o tachineze, dar era evident că se enervase puțin:

— Ei, haide, doar ți-ai dat ochii peste cap. Am spus vreo prostie?

Ea se prefăcu mai departe că nu înțelege:

— Nu, eu nu am spus nimic.

Atunci sări Jan, deși cu blândețe:

— Nici nu trebuia să spui ceva, Mikey. E vorba de expresia aceea, vădit superioară, de pe fața ta (Jan voia să detensioneze situația, ajutând-o pe Mikey să recunoască adevărul fără să-și piardă cumpătul). Câteodată, cred că nici nu-ți dai seama că faci așa.

Dar Mikey nu mușcă din momeală și trecu la defensivă:

— Chiar că nu știu despre ce vorbiți.

Nick nu putea să dea înapoi:

— Ei, haide, doar faci mereu așa. E ca și când ne-ai crede pe toți niște idioți.

Kathryn își notă în minte să nu mai comande bere la cină data viitoare. Dar nu putea nega că se bucura de faptul că lucrurile ieșeau la suprafață. Mușcă din pizza, urmărindu-i pe toți ceilalți și rezistând tentației de a face o pace artificială.

Mikey se trezi răspunzând:

— Măi, băieți, uite ce e. Pe mine nu mă interesează aiureala asta psihologică. Nu cred că vreunul dintre concurenții noștri, care ne dă clasă chiar acum, stă pe la vreun hotel din Napa, discutând despre nu știu ce surse de energie sau meditând asupra viziunii pe care o are despre lume.

Cei din sală fură prinși cu garda jos de acuzația adusă întregului proces, care lor părea să le placă, și priviră spre Kathryn să vadă cum va reacționa ea. Dar Martin i-o luă înainte:

— Mda, ai dreptate. (Lumea era șocată că Martin, care părea angajat în proces, o apăra pe Mikey, asta până când își termină observația întreruptă.) Probabil că ăștia s-au cazat în Carmel.

Dacă ar fi spus-o oricine altcineva, sala ar fi jubilat, râzând moderat. Dar, adresată lui Mikey și venind de la Martin, cu accentul lui sec, sarcastic, replica făcu pe toată lumea să râdă

zgomotos. Cu excepția, desigur, a lui Mikey, care zâmbea forțat.

Pentru un moment, Kathryn se gândi că vicepreședinta ei de la marketing o să plece. Și poate ar fi fost mai bine dacă pleca. În următoarele nouăzeci de minute, Mikey nu a mai rostit niciun cuvânt, dar a rămas acolo, în timp ce grupul și-a continuat discuția.

În cele din urmă, subiectul discuției s-a mutat, în mod firesc, în zona unor chestiuni mai tactice legate de afaceri. Jan întrerupse conversația ca s-o întrebe pe Kathryn:

— Oare nu ne depărtăm de la subiect?

Kathryn scutură din cap:

— Nu, ba chiar cred că e bine să ne referim și la chestiuni operative în timp ce vorbim despre probleme de comportament. Asta ne dă o șansă de a afla cum putem acționa.

Oricât de fericită era Kathryn de interacțiunea care avea loc în restul echipei, nu putea să treacă peste faptul că, prin comportamentul ei, Mikey arăta prea bine cât de incapabilă era de a avea încredere în colegii ei.

PE MARGINEA PISCINEI

Kathryn puse capăt ședinței puțin după ora zece și, cu excepția lui Jan și Nick, care tocmai începuseră o discuție despre buget, echipa se duse la culcare. Camerele lui Mikey si Kathryn se aflau lângă piscina din micul complex hotelier, și, pe când se îndreptau într-acolo, Kathryn decise să vadă dacă nu putea să progreseze, cât de cât, printr-o discuție între patru ochi cu colega ei:

— Te simți bine?

Kathryn avea grijă să nu fie nici prea dramatică, nici prea maternă.

— Da.

Mikey nu se prefăcea prea bine.

— Știu că e un proces dificil și s-ar putea să-ți pară că au fost un pic prea duri cu tine.

— Un pic? Ascultă, nici celor de acasă nu le permit să râdă de mine și sunt al dracului de sigură că nu vreau ca asta să se întâmple nici la serviciu. Indivizii ăștia habar nu au cum pot face ca o firmă să aibă succes.

Kathryn era prea tulburată de agresivitatea din replica ei ca să mai răspundă. După câteva momente, spuse:

— Păi, putem vorbi despre asta mâine. Cred că au și ei nevoie să știe ce crezi tu.

— Oh, n-o să spun nimic mâine.

Kathryn încercă să nu reacționeze exagerat la comentariul lui Mikey, pe care îl atribui mai degrabă emoțiilor de moment.

— Cred că o să te simți mai bine mâine dimineață.

— Nu, serios. N-or să audă nimic de la mine.

Kathryn decise s-o lase deocamdată să plece.

— Atunci îți doresc somn ușor.

Deja intrau în camerele lor.

Mikey încheie conversația cu un râs sarcastic:

— Fără îndoială!

RELANSAREA

Doar Kathryn și Jan se aflau în sala de protocol atunci când sosi Mikey a doua zi de dimineață. Părea entuziastă și neatinsă de evenimentele zilei anterioare, ceea ce o surprinse plăcut pe Kathryn.

Odată sosiți și ceilalți, Kathryn deschise ședința cu o versiune prescurtată a discursului din ziua precedentă:

— Bine, înainte de a începe, cred că e potrivit să ne amintim de ce ne aflăm aici. Avem mai multe lichidități, șefi mai experimentați, o tehnologie superioară și relații mai bune decât concurenții noștri, și totuși, cel puțin doi dintre ei sunt înaintea noastră pe piață. Sarcina noastră este să mărim veniturile, profitabilitatea, numărul clienților, capacitatea de a-i păstra și poate chiar să ne situăm pe o poziție bună pentru comercializarea acțiunilor la bursa de valori. Dar nimic din toate astea nu se va întâmpla dacă nu funcționăm ca o echipă.

Făcu o pauză, surprinsă de cât de atent păreau să o asculte subalternii ei. Era ca și când auzeau asta pentru prima oară.

— Întrebări?

În loc să păstreze tăcerea, unii dintre membrii echipei dădură din cap, ca și când ar fi spus: „Nicio întrebare, hai să începem." Cel puțin așa interpretă Kathryn comportamentul lor.

În următoarele ore, grupul analiză materialul pus în discuție în ziua anterioară. După o oră și ceva, Martin și Nick păreau să-și fi pierdut interesul, iar JR deveni tot mai absent,

fiind preocupat de telefonul mobil care vibra din când în când și la care nu putea răspunde.

Kathryn decise să le ia în seamă îngrijorările mai înainte de a începe să vorbească între ei.

— Știu că, probabil, ați început să vă întrebați: Dar nu am făcut asta și ieri? Și îmi dau seama că ne repetăm. Dar chestia asta nu devine coerentă dacă nu înțelegem cum putem s-o aplicăm în totalitate.

Timp de încă o oră, grupul discută implicațiile diverselor lor preferințe de stil, precum și oportunitățile și provocările pe care le creează acele stiluri. Mikey făcu câteva observații și, ori de câte ori vorbea ea, fluxul conversației părea să încetinească în mod evident. Martin vorbi și el puțin, dar părea, totuși, că e atent și că urmărea conversația.

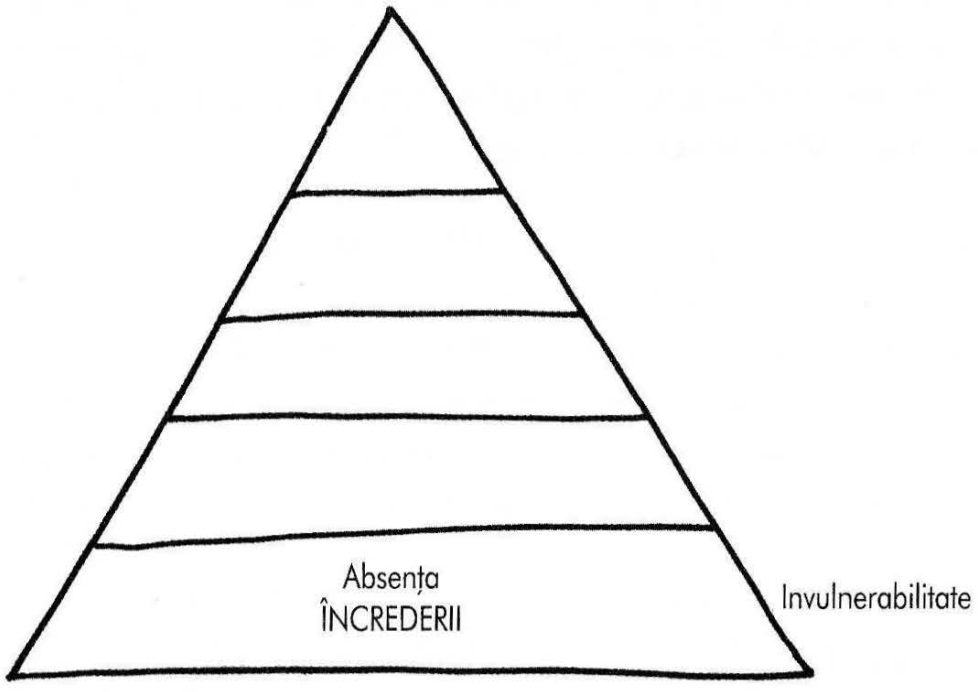
Până pe la mijlocul dimineții, își terminaseră analiza stilurilor interpersonale și a comportamentelor în echipă. Și, atunci când mai era o oră până la prânz, Kathryn decise să prezinte exercițiul cel mai important al zilei, unul de care avea să-și amintească mai târziu ca reprezentând momentul adevărului pentru Mikey și restul echipei.

CONȘTIENTIZAREA

Ducându-se la tabla albă, Kathryn începu să explice:

— Nu uitați, munca în echipă începe prin construirea încrederii. Și singurul mod de a face asta este să ne depășim nevoia de invulnerabilitate.

Ea scrise cuvântul *invulnerabilitate* lângă *încredere*.



Apoi continuă:

— Și astfel, o să demonstrăm în această dimineață vulnerabilitatea, într-un mod aproape lipsit de riscuri, dar relevant.

Apoi ceru tuturor să decidă, în cinci minute, care era punctul lor forte și punctul lor cel mai slab în ceea ce privește contribuția la succesul sau eșecul firmei DecisionTech.

— Nu vreau să-mi vorbiți despre un punct slab generic și nici să vă mascați punctele forte pentru că sunteți modești sau vă jenați să ne spuneți la ce anume credeți că sunteți buni. Luați acest exercițiu simplu în serios și analizați-vă sincer.

Când fu clar că toată lumea terminase de notat, Kathryn începu discuția:

— Cred că forța mea, cel puțin forța care va avea cel mai mare impact asupra succesului nostru, este capacitatea de a vedea dincolo de informațiile superficiale și de a răzbate până la ceea ce contează cu adevărat. Am o modalitate de a elimina detaliile inutile și de a merge până în centrul unei probleme și asta ar trebui să ne economisească o mulțime de timp.

Făcu o pauză mai înainte de a continua:

— Slăbiciunea mea este că nu sunt cea mai bună din lume ca purtător de cuvânt în afara companiei. Tind să minimalizez importanța relațiilor publice, și nu sunt un vorbitor talentat, nici plin de tact, atunci când mă aflu în fața unui grup mare, sau, chiar și mai rău, a unei camere TV. O să am nevoie de ajutor în acest sens, dacă o să realizăm tot ceea ce sper eu.

Cu excepția lui JR și a lui Mikey, toți își luau notițe. Lui Kathryn îi plăcu asta.

— Deci, cine dorește să continue?

Nimeni nu se oferi voluntar. Toți priveau în jur — unii sperând ca unul dintre colegi să se ofere voluntar, alții părând să ceară permisiunea de a trece peste acest capitol.

În cele din urmă, Nick sparse gheața:

— Eu. Hai să vedem, își revizui el notițele. Forța mea cea mai mare este lipsa temerilor atunci când e vorba de negocieri și de managementul altor firme, fie ele parteneri, vânzători sau concurență. Mă descurc bine atunci când trebuie să-i determin

să facă mai mult decât doresc. Slăbiciunea mea cea mai mare este, totuși, că trec câteodată drept arogant.

Câțiva dintre colegii lui Nick râseră puțin cam nervos. El zâmbi și continuă:

— Da, am problema asta de pe vremea facultății, poate și dinainte. Pot fi sarcastic și chiar grosolan uneori și asta dă impresia că mă cred mai deștept decât ceilalți. S-ar putea trece peste asta, presupun, dacă ar fi vorba de un vânzător, dar cu voi devine cam enervant și nu cred că ne ajută să ne atingem scopurile.

Jeff comentă:

— Sună ca și când forța și slăbiciunea ta își au rădăcina în aceleași lucruri.

Martin, spre surpriza tuturor, fu de acord:

— Și nu e așa de obicei?

Capetele din jurul mesei se înclinară aprobator.

Kathryn era impresionată de evidenta onestitate din remarcile lui Nick și de dorința celorlalți membri ai echipei de a comenta. Era bucuroasă că el începuse primul:

— Bun. Exact despre asta e vorba. Cine urmează?

Se oferi Jan și vorbi despre priceperea ei în management și atenția pentru detaliu, considerându-le niște forțe personale, și lumea fu de acord cu ea. Apoi recunoscu că este mai conservatoare în materie de finanțe decât ar trebui să fie un director economic. Explicația acestui comportament era instruirea ei în cadrul unor firme mai mari și preocuparea pentru cei insuficient implicați în cheltuielile de management:

— Probabil însă că vă fac viața grea tuturor datorită tendinței mele de a controla totul.

Carlos își exprimă părerea că restul grupului ar putea totuși să-i vină în întâmpinare.

Urmă Jeff. Încercă să-și scoată în evidență abilitățile în ceea ce privește relațiile sau construirea de parteneriate cu investitorii.

Dar Jan nu-l lăsă să scape așa de ușor.

— Haide, Jeff. Singurul lucru pe care l-am făcut și noi bine a fost faptul că am strâns vagoane de bani și i-am entuziasmat pe investitori cu firma noastră. Așa că nu te mai subevalua.

Jeff acceptă cu ezitare reproșul și apoi îi uimi pe toți, recunoscându-și slăbiciunile:

— Mi-e cam teamă de eșec. De aceea, am tendința să despic firul în patru și să fac lucrurile de unul singur. Nu-mi place să spun altora ce să facă, ceea ce, în mod ironic, duce probabil mai repede la eșec.

Pentru câteva clipe, Jeff păru că se luptă cu emoțiile, dar își reveni instantaneu. Era sigur că nimeni nu observase nimic:

— Cred că ăsta e motivul principal pentru care firma nu a reușit, iar eu nu mai sunt CEO.

Făcu o pauză, și apoi adăugă repede:

— Și asta nu mă deranjează, serios. De fapt, sunt fericit că am scăpat de funcția asta.

Grupul râse încurajator.

Kathryn nu putea să creadă că primele trei persoane care luaseră cuvântul se descurcaseră așa de bine. Pentru un moment, începu să își facă speranțe că avântul luat de discuție va continua, iar ziua avea să fie un succes. Pe urmă, vorbi Mikey:

— Bine, urmez eu. (Spre deosebire de antevorbitori, Mikey se uită în notițe pe tot parcursul luărilor sale de cuvânt.) Forța mea cea mai mare constă în înțelegerea pieței tehnologiilor și în comunicarea cu analiștii și mass-media. Cea mai mare slăbiciune a mea este lipsa aptitudinilor financiare.

Liniște. Fără comentarii. Nicio întrebare. Nimic.

Ca și Kathryn, majoritatea celor din sală încerca două emoții diferite: ușurarea că Mikey terminase și dezamăgirea față de nivelul superficial al răspunsului ei. În acel moment, Kathryn se gândi că nu era corect s-o forțeze pe vicepreședinta ei de marketing să fie și mai vulnerabilă. Mikey trebuia să facă ea însăși acest lucru.

Cu fiecare secundă care trecea, grupul se ruga, în gând, ca altcineva să spargă tăcerea. Carlos îi salvă.

— Bine, e rândul meu.

Încercând să readucă conversația la un nivel mai înalt, el vorbi despre consecvența lui ca despre o forță, iar despre eșecul lui de a ține lumea la curent cu ceea ce făcea ca despre o slăbiciune. După ce termină el, sări și Jan:

— Carlos, cred că îți lipsește ceva la ambele răspunsuri.

Kathryn, neștiind cât de apropiați erau Carlos și Jan, fu surprinsă de remarca ei prea directă. Jan continuă:

— Mai întâi, așa meticulos cum ești, dorința de a rezolva munca cea mai ingrată, fără să te plângi, reprezintă puterea ta. Știu că asta sună groaznic, dar nu-mi dau seama ce s-ar întâmpla dacă tu nu ne-ai scoate din impas tot timpul. (Unii dintre cei de față fură de acord.) Iar în ceea ce privește aspectul negativ, cred că ne-ai mai putea spune și nouă părerea ta în timpul ședințelor. Ești prea reținut.

Toți așteptau răspunsul lui Carlos, dar el aprobă doar din cap și își notă ceva.

JR se oferi să continue și provocă un hohot de râs general cu explicația lui:

— În mod sigur, cea mai mare forță a mea este perseverența și atenția la detalii. (Grupul râse timp de câteva minute, apoi JR continuă.) Nu, serios, sunt destul de bun la construirea de relații puternice cu clienții. De fapt, sunt destul de bun la asta, mai zise el cu suficientă modestie, astfel încât toată lumea să-l aprecieze. În ceea ce privește slăbiciunile, dacă nu mi se pare că un lucru este extrem de important, și asta înseamnă de obicei că nu mă apropie de încheierea unei negocieri, câteodată o dau în bară.

— Câteodată? întrebă Nick.

Sala izbucni din nou în râs. JR roși.

— Știu, știu. Pur și simplu nu mă împac cu lista mea de obiective. Nu știu de ce. Dar cred că asta lovește în echipă.

Martin era singurul director executiv care nu vorbise.

— Cred că eu sunt următorul. Nu-mi place să vorbesc despre mine în felul ăsta, dar dacă trebuie s-o fac, ei bine, sunt bun la rezolvat probleme, la analize, chestii de-astea. Și nu prea mă pricep la comunicarea cu ființele umane, adică, nu că nu aș putea s-o fac, dar chiar prefer oamenii care nu sunt sensibili. Îmi place să port discuții cu oamenii la un nivel pur intelectual și nu să mă îngrijorez de ceea ce simt ei. Se înțelege ceva din ce zic?

— Sigur, făcu Jeff, care se hotărî să-și asume riscul. Problema este că s-ar putea să-i facă uneori pe oameni să creadă că nu-i placi. Că e o pierdere de timp pentru tine.

Martin părea vizibil dezamăgit de observația lui Jeff.

— Nu, nu e deloc așa. Vreau să spun, nu asta e intenția mea. Exclus. E ceva rău. Chiar nu vreau să se întâmple așa, dar îmi dau seama cum se ajunge aici. Nu știu cum să schimb lucrurile.

Pentru prima oară în acea zi, Mikey fu de acord și spuse zâmbind:

— Ani întregi de psihoterapie, prietene. Și chiar și atunci, probabil că nu vei putea să schimbi nimic. Nu ești altceva decât un ticălos arogant. Dar vin și vă întreb, nu așa se comportă toți directorii tehnici din Valley?

Mikey râse. Nimeni nu mai râse, cu excepția lui Martin însuși, care părea jenat de observația ei și dorea să participe la partea amuzantă a celor spuse de ea. Pe dinăuntru, însă, fierbea.

Kathryn avea să-și reproșeze mai târziu că nu o apostrofase imediat pe Mikey pentru insulta pe care atunci o atribuise redusei sale inteligențe emoționale. Oricum ar fi fost, îi era acum foarte clar că acest comportament al lui Mikey avea un impact asupra grupului.

ORGOLIUL

După ce toată lumea își găsi locul la masă, Kathryn anunță modificarea de direcție.

— Bun, acum o să ne apropiem de disfuncția finală, dar vom readuce în discuție subiectul fricii de vulnerabilitate și nevoia de încredere de multe ori în cursul lunii următoare. Dacă e cineva care nu se așteaptă la asta, ar face mai bine să-și adune puterile pentru a face față situației.

Toți presupuseră că îi vorbea lui Mikey. Nimănui nu-i trecea prin cap că exista vreun alt membru al echipei care să fie un mai mare luptător.

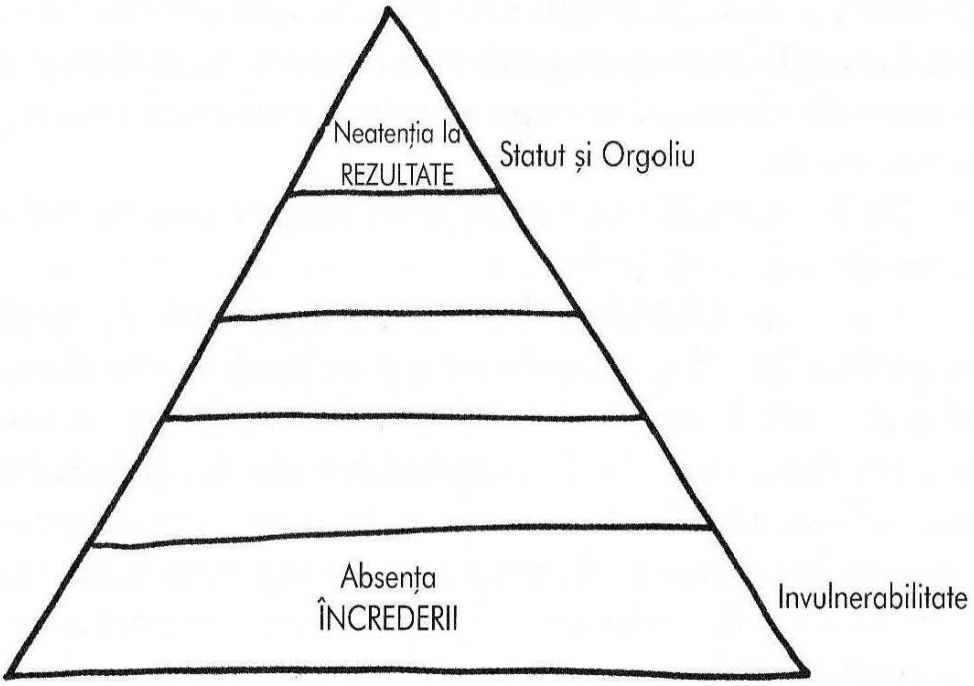
Kathryn descrise următoarea disfuncție, mergând la tabla albă și scriind *neatenție la rezultate* în partea de sus a triunghiului.

— Ajungem acum la vârful schemei și vorbim despre cea din urmă disfuncție: tendința membrilor echipei de a căuta recunoaștere individuală și de a capta atenția în detrimentul rezultatelor. Și mă refer la rezultatele colective — țelurile întregii echipe.

Nick întrebă:

— Este vorba despre orgoliu?

— Presupun că face parte din el, fu de acord Kathryn. Dar nu spun că nu e loc pentru orgoliu într-o echipă. Totul e să reușești ca orgoliul întregii echipe să fie superior micilor orgolii personale.



— Nu sunt sigur că înțeleg ce are asta de-a face cu rezultatele, remarcă Jeff.

— Ei bine, când toată lumea se concentrează asupra rezultatelor și le utilizează pentru a defini succesul, este dificil ca orgoliul să scape de sub control. Indiferent cât de bine se poate simți un membru al echipei, dacă echipa pierde, pierd toți.

Kathryn își dădu seama că nu toată lumea era de acord cu ea, așa că abordă problema altfel.

— V-am spus ieri că soțul meu este antrenor de baschet la Liceul St. Jude din San Mateo.

— Este un antrenor de baschet al naibii de bun, explică Nick. Primește oferte de serviciu de la facultăți încă de pe vremea când eram eu în liceu și în fiecare an le refuză. E o legendă vie!

Kathryn era mândră de soțul ei și îi plăcu comentariul lui Nick:

— Mda, cred că este oarecum ieșit din comun și e desigur bun la ceea ce face. Oricum, echipa e totul pentru el. Și, oricât de bune ar fi echipele, puțini copii joacă în cadrul unor facul-

tăți mari, pentru că, cinstit vorbind, nu sunt suficient de talentați. Câștigă doar pentru că joacă baschet de echipă și asta le permite de obicei să învingă adversari mai mari, mai rapizi și mai talentați.

Nick dădea din cap cu siguranța cuiva care fusese învins de multe ori de St. Jude.

— Ei bine, câteodată, Ken, ăsta e soțul meu, primește câte un jucător în echipă căruia nu-i prea pasă de rezultate. Sau, cel puțin, nu de rezultatele echipei. Îmi amintesc de un puști care era interesat doar de propria lui statistică și de recunoaștere individuală: All-League, poze în ziare, ceva de genul ăsta. Dacă echipa pierdea, el era în toane bune atâta timp cât marcase. În schimb, chiar dacă echipa câștiga, era nefericit când nu marcase suficient.

Jan era curioasă:

— Și ce a făcut soțul tău cu el?

Kathryn zâmbi, bucuroasă să le povestească mai multe despre Ken.

— Tocmai asta e interesant. Acest puști era, fără îndoială, unul dintre cei mai talentați jucători din echipă. Dar Ken îl păstra pe banca rezervelor. Echipa juca mai bine fără el, așa că acesta, în cele din urmă, a plecat din echipă.

— Dură treabă, remarcă JR.

— Mda, dar s-a întors anul următor cu o atitudine foarte diferită și s-a dus să joace la Saint Marty's College după ce a terminat liceul. El v-ar spune acum că acela a fost cel mai important an din viața lui.

Jan încă mai era curioasă:

— Crezi că oamenii de genul ăsta se pot schimba?

Kathryn nu ezită:

— Nu. Pentru că la fiecare puști de tipul ăsta, există zece care nu reușesc niciodată.

Grupul păru șocat de acest răspuns categoric și se gândiră la Mikey în acel moment.

— Și, oricât de dur ar suna, Ken spune mereu că treaba lui e să creeze echipa cea mai bună din lume, nu să încurajeze cariere sportive individuale. Și cam așa îmi privesc și eu funcția pe care o am.

Jeff se hotărî să pună o întrebare grupului:

— A făcut cineva de aici sport, în liceu sau în facultate?

Kathryn vru să oprească sondajul lui Jeff și să mențină discuția pe direcția planificată de ea. Dar decise că această discuție, un pic improvizată, era probabil la fel de valoroasă pentru echipă ca oricare alta, atâta timp cât era vorba de munca în echipă.

Jeff dădu ocol sălii, acordând fiecăruia o șansă să răspundă la întrebarea lui.

Nick spuse că jucase baseball în facultate, iar Carlos fusese fundaș în liceu. Martin îi anunță cu mândrie:

— Am jucat fotbal, din ăla clasic.

Toți râseră de colegul lor european.

Mikey spuse că fusese alergătoare în liceu.

La remarca lui Nick: „Dar e individual...", ea îl întrerupse abil:

— Alergam în concursuri de echipă.

Kathryn aminti tuturor că ea jucase volei.

Jan povesti că fusese suporteră și membră a echipei de dans.

— Și dacă cineva spune că acelea nu erau echipe, o să vă înjumătățesc bugetul.

Râsete.

Jeff își mărturisi lipsa de aptitudini sportive.

— Vedeți, nu înțeleg de ce toată lumea crede că sportul e singura cale de a învăța ceva despre munca în echipă. Eu nu prea am făcut sport niciodată, nici măcar când eram puști. Dar am fost într-o gașcă în liceu, și apoi în facultate, și cred că mi-am putut da seama de atunci ce înseamnă o echipă.

Kathryn întrevăzu o oportunitate de a recâștiga controlul asupra discuției:

— Aha! Asta e. Mai întâi de toate, puteți să învățați munca în echipă dintr-o mulțime de activități, mai ales din acelea care implică un grup de oameni care muncesc împreună. Dar există un motiv pentru care sporturile se află pe locul întâi atunci când vine vorba de echipe.

Iată cum izbucnea subit în Kathryn profesoara de clasa a șaptea, dorind să le dea elevilor ei o șansă de a răspunde singuri la următoarea ei întrebare.

— Știe cineva care e motivul?

Așa cum se întâmplase de atâtea ori în clasă, la școală, grupul părea să nu aibă idee. Dar Kathryn știa că, dacă putea să tolereze tăcerea de moment, foarte curând cineva avea să vină cu un răspuns. De data asta, Martin fu acela:

— Scorul.

Ca de obicei, Martin era zgârcit cu amănuntele.

— Explică, îi porunci Kathryn, exact așa cum ar fi făcut cu unul dintre elevii ei.

— Păi, în majoritatea sporturilor, există un scor clar la sfârșitul jocului, care determină dacă ai învins sau ai pierdut. E puțin loc pentru ambiguitate, ceea ce înseamnă că e puțin loc pentru... (făcu o pauză, să găsească cele mai potrivite cuvinte)... pentru subiectivitate, interpretare, succes impulsionat de orgoliu, dacă înțelegeți ce vreau să spun.

Toată lumea îl aprobă în tăcere.

— O secundă, interveni JR, vreți să-mi spuneți că sportivii nu sunt orgolioși?

Martin părea pierdut, așa încât Kathryn îi sări în ajutor:

— Au niște orgolii uriașe. Dar orgoliul sportivilor e de obicei legat de un rezultat clar: să câștige. Ei vor doar să câștige. Mai mult decât să aibă o echipă în fruntea clasamentului, mai mult decât să-și vadă poza în ziare, și, da, mai mult chiar decât să câștige bani.

— Nu sunt sigur că există prea multe echipe de genul ăsta, cel puțin nu în sportul profesionist, declară Nick.

Kathryn zâmbi:

— Și tocmai asta e frumusețea. Echipele care își dau seama de asta au un avantaj, deoarece majoritatea adversarilor lor sunt doar o mână de indivizi interesați de propria lor persoană.

Mikey părea cam plictisită :

— Ce are asta de-a face cu o companie de software ?

Din nou, Mikey adusese conversația într-un impas. Dar Kathryn voia s-o încurajeze, deși începuse să se îndoiască de posibilitatea de a o abate de la ideile ei:

— Uite încă o întrebare bună. Dar despre asta e vorba. Vezi tu, noi o să obținem niște rezultate colective la fel de importante ca scorul într-un joc de fotbal. N-o să lăsăm loc la interpretări când vine vorba de succesul nostru, pentru că el doar creează oportunități pentru ca orgoliul individual să-și facă apariția.

— Vorbești de profitul nostru ? întrebă Kathryn.

Mikey aprobă din cap și făcu o față de parca ar fi spus: Dar despre altceva ?

Kathryn continuă, liniștită:

— Sigur că profitul reprezintă un aspect important. Dar eu vorbesc mai mult de rezultatele pe termen scurt. Dacă lași profitul să fie singurul element de orientare în ceea ce privește rezultatele, nu vei putea ști cum o să meargă echipa până la sfârșitul sezonului.

— Acum chiar că nu mai înțeleg nimic, recunoscu Carlos. Nu e profitul singurul scor care contează ?

Kathryn zâmbi:

— Mda, văd că încep să fiu prea academică. Hai să simplificăm lucrurile. Treaba noastră este să clarificăm rezultatele pe care trebuie să le atingem pentru toată lumea din această sală, astfel încât nimeni să nu se gândească măcar la propriul statut socioprofesional sau la orgoliul individual. Pentru că asta ne-ar diminua capacitatea de a atinge țelurile colective. Și am pierde cu toții.

Ceva nu era încă clar, așa că împinse lucrurile și mai departe:

— Cheia, desigur, este să ne definim țelurile, rezultatele, într-un mod ușor de înțeles și suficient de bine precizat, pentru a putea acționa în acest sens. Profitul nu reprezintă un suport suficient pentru acțiune. E nevoie de ceva mai strâns legat de ceea ce facem zilnic. Și, în acest scop, hai să vedem dacă putem găsi un astfel de suport chiar acum.

ȚELURILE

Kathryn îi împărți în grupuri de două sau trei persoane și le ceru să propună o listă de categorii de rezultate ce puteau servi ca scor de echipă.

— Nu cuantificați încă nimic, creați doar categoriile.

Într-o oră, grupul crease peste cincisprezece categorii de rezultate. Combinându-le pe unele și eliminându-le pe altele, le restrânseră la șapte: venit, cheltuieli, atragerea de noi clienți, satisfacția reală a clienților, menținerea angajaților, simțul pieței și calitatea produselor. Mai hotărâră că toate acestea trebuiau măsurate lunar, pentru că, dacă așteptau un trimestru pentru a urmări rezultatele, nu ar fi avut suficiente oportunități pentru a detecta problemele și pentru a modifica suficient activitățile.

Din nefericire, acum, că discuția se întorsese la afaceri, ceva din atmosfera destinsă din sală părea să se fi evaporat. Ca de obicei, avea să fie înlocuită de critică.

Martin începu:

— Îmi cer scuze, dar nu văd nimic nou în asta, Kathryn. Sunt cam aceleași repere de evaluare pe care le-am folosit în ultimele nouă luni.

Era ca și când o parte din credibilitatea lui Kathryn scădea chiar sub ochii lor.

JR mai adăugă:

— Așa e, și nimic nu ne-a ajutat să controlăm veniturile. Cinstit vorbind, nu sunt sigur că toate astea mai contează dacă nu încheiem câteva afaceri, și asta cât mai repede.

Kathryn era aproape amuzată de predictibilitatea reacțiilor. De îndată ce realitatea problemelor legate de afaceri este reintrodusă într-o situație ca asta, se gândea ea, oamenii se întorc în primul rând la comportamentele care îi pun într-o situație dificilă. Dar ea era pregătită.

— Bine, Martin, poți să-mi spui care a fost țelul nostru legat de simțul de piață în ultimul trimestru?

Mikey își corectă șefa:

— Noi numim asta activitate de relații publice.

— Bine, spuse ea și se întoarse spre Martin. Poți să-mi spui exact care a fost țelul nostru în ceea ce privește activitatea de relații public?

— Nu. Dar sunt sigur că Mikey poate. Eu aș putea să-ți spun care sunt datele legate de dezvoltarea producției.

— Bun. Atunci, spune-mi doar cum am procedat noi în ceea ce privește relațiile publice?

Îi adresă întrebarea tot lui Martin, subliniind astfel faptul că el ar fi trebuit să știe răspunsul.

El părea perplex.

— Pe naiba, nu știu. Cred că Jeff și Mikey vorbesc despre chestia asta. Dar presupun că nu stăm prea bine, dat fiind numărul de vânzări.

Mikey era extrem de calmă, ceea ce făcu remarcile ei ulterioare și mai neplăcute:

— Ascultă, eu am venit la ședințe, în fiecare săptămână, cu cifrele legate de PR, dar nimeni nu m-a întrebat de ele. Și, în afară de asta, nu putem avea presa de partea noastră dacă nu vindem nimic.

Deși JR ar fi trebuit să fie mai supărat ca oricine de observația ei, Martin fu acela care răspunse. Și o făcu atât de sarcastic:

— E chiar nostim. Am crezut mereu că scopul marketingului e reprezentat de vânzări. Cred că am înţeles eu greşit.

Ca şi când nu ar fi auzit observaţia lui Martin, Mikey continuă să se apere:

— Pot să vă spun că problemele pe care le avem nu se datorează marketingului. De fapt, cred că departamentul meu a mers remarcabil de bine, raportat la problemele cu care am avut de-a face.

Carlos voia să spună: *dar departamentul tău nu poate să meargă bine, deoarece firma e în regres, şi dacă firma e în regres, atunci eşuăm cu toţii şi nu mai există nicio modalitate prin care să putem justifica performanţa departamentelor noastre...* Dar nu voia s-o preseze pe Mikey şi mai tare, simţind că aceasta putea să cedeze nervos, aşa că lăsă lucrurile să meargă mai departe.

Oricât de frustraţi erau cu toţii pe moment, Kathryn era sigură că avea să urmeze o atât de necesară luptă corp la corp. Dar tocmai atunci, conversaţia ajunse într-un impas. Şi muri.

Iată, aşadar, cum merg lucrurile, îşi zise ea.

DEDESUBTURI

Kathryn era hotărâtă să nu piardă ocazia.

— Bine, cred că văd ce se ascunde aici.

Jeff zâmbi și răspunse sarcastic, dar fără să fie nepoliticos:

— Chiar așa?

Kathryn râse:

— M-ai citit destul de bine, nu? Oricum, atunci când vorbesc despre concentrarea asupra rezultatelor în loc de recunoaștere individuală, mă refer la toți cei care adoptă niște țeluri și unități de măsură obișnuite și apoi le folosesc pentru a lua decizii colective.

Văzând că n-aveau să cedeze atât de ușor, Kathryn decise să se întoarcă la o abordare mai directă bazată pe întrebări:

— Cât de des ați pus problema mutării resurselor de la un departament la altul, în mijlocul trimestrului, ca să puteți atinge un țel care era în pericol?

Fețele tuturor spuneau: *Niciodată.*

— Și cât de disciplinați ați fost în timpul ședințelor, reanalizând țelurile în detaliu și încercând să aflați cauza neîndeplinirilor?

Ea știa deja răspunsul. Jeff explică:

— Trebuie să spun că eu consideram că e treaba lui Mikey să facă marketing, a lui Martin să dezvolte produsele și a lui JR să facă vânzări. Aș putea interveni oricând, dar îi las pe ei să fie responsabili de propriile lor domenii de activitate. Și am

avut de-a face cu problemele lor, în timpul unor confruntări directe, ori de câte ori am putut.

Kathryn se întoarse la analogia cu sportul, sperând că astfel se va putea face înțeleasă:

— Bun, imaginați-vă un antrenor de baschet în vestiar, în pauza dintre reprize. Îl cheamă pe pivotul echipei în biroul lui, să vorbească cu el între patru ochi despre prima repriză, apoi face același lucru, pe rând, și cu ceilalți jucători, fără ca vreunul să știe că a discutat și cu ceilalți. Asta nu e o echipă. E o colecție de individualități.

Era clar, pentru toți cei din sală, că așa stăteau lucrurile și cu echipa de conducere de la DecisionTech.

Kathryn zâmbea, necrezându-și parcă ochilor, ca și când ar fi spus: *Nu pot să cred că trebuie să vă spun eu asta.* Pe un ton mai liniștit, spuse:

— Toți sunteți răspunzatori de vânzări. Nu doar JR. Fiecare dintre voi e responsabil de marketing. Nu doar Mikey. Toți sunteți responsabili de dezvoltarea produselor, de asistența acordată clienților și de finanțe. Înțelegeți acum?

Confruntați cu simplitatea și adevărul pledoariei lui Kathryn, ca și cu inadecvarea lor evidentă ca grup, orice iluzii legate de unitate, pe care și le făcuseră în prima zi și jumătate, păreau acum să se fi spulberat.

Nick clătină din cap și apoi vorbi, ca și când nu se mai putea abține:

— Știți, mă întreb dacă la masa asta stau oamenii potriviți. Poate că avem nevoie de alții, de calibru mare, care să ne conducă în direcția corectă și să dezvolte parteneriatele strategice de care avem nevoie.

JR nu era mulțumit de modul pasiv de abordare a vânzărilor. Dar, ca de obicei, nu spuse nimic.

O făcu Kathryn:

— V-ați uitat pe site-urile concurenței? (Câțiva aprobară din cap, neștiind unde dorea să ajungă.) Cunoașteți palmaresul celor care conduc acele firme?

Fețele lor erau golite de expresie.

— Exact. Nu au oameni de mare calibru. De ce credeți că progresează mai repede ca noi?

Jeff dădu o explicație cu jumătate de gură:

— Păi, Wired Vineyard tocmai a încheiat un parteneriat cu Hewlett-Packard, iar Telecart își obține majoritatea veniturilor din servicii profesioniste.

Kathryn nu părea prea convinsă:

— Și? Ce vă oprește să formați un parteneriat sau să vă ajustați planul de afaceri așa cum au făcut ei ?

Jan ridică mâna, cerând cuvântul, dar nu așteptă consimțământul lui Kathryn:

— Nu mi-o lua în nume de rău, Kathryn. Dar n-ai vrea să spui *noi* în loc de *voi*? Ești CEO și faci parte din echipa noastră.

Sala se opri, așteptând să vadă cum avea să primească Kathryn observația. Ea privi în jos, ca și când ar fi încercat să se hotărască cum să răspundă, apoi privi din nou în sus:

— Ai dreptate. Nu sunt doar un consultant. Îți mulțumesc că mi-ai reamintit. Numai că nu mă simt ca și când aș face parte din grup.

— Nu ești singura.

Replica lui Jan îi prinse pe toți cu garda jos.

— Ce vrei să spui cu asta? întrebă Nick.

— Nu știu ce credeți voi, dar eu nu mă simt legată de ceea ce se întâmplă în afara compartimentului financiar. Câteodată, mă simt de parcă aș fi eu însămi doar un simplu consultant. La alte firme, pe unde am mai lucrat, m-am simțit mereu mult mai implicată în vânzări și operațiuni, dar acum parcă aș fi izolată în domeniul meu strict de activitate.

Carlos fu de acord cu ea:

— Mda, s-ar părea că nu avem aceleași țeluri în minte atunci când participăm la ședințele echipei. Parcă am încerca doar să obținem mai multe resurse, fiecare pentru departamentul lui, sau să evităm să ne implicăm în obiective comune.

Era greu de înfruntat logica lui Carlos. Acesta continuă:

— Iar voi credeți poate că eu susțin voluntariatul, dar așa funcționau majoritatea firmelor la care am lucrat.

Kathryn se simțea ușurată să vadă că, totuși, măcar câțiva dintre membrii echipei încercau să depășească problemele, și de aceea fu surprinsă de reacția celorlalți la următoarea ei observație:

— Politica de pe aici este oarecum șocantă, și e rezultatul faptului că aveți o atitudine ambiguă față de ceea ce încercăm să realizăm, iar asta favorizează concentrarea asupra succesului individual.

Nick se încruntă:

— Stai puțin. Sunt de acord că grupul nostru de directori executivi nu e cel mai bun din Valley, dar nu crezi că mergi cam departe afirmând că am fi niște oportuniști?

— Nu, eu cred că ăsta e unul dintre cele mai „politice" grupuri pe care le-am văzut vreodată.

Pe măsură ce continua să vorbească, Kathryn își dădea seama că poate ar fi fost mai bine să adopte o atitudine mai rezervată. Simțea că lumea din încăpere făcea front comun, opunându-se criticii ei aspre.

Chiar și Jeff se alătură celorlalți:

— Nu știu, Kathryn. Poate că asta se datorează faptului că nu ai mai lucrat în domeniul tehnologiilor de vârf. Eu am lucrat cam la același gen de firme „politice" și în trecut, și nu știu dacă stăm chiar așa de rău.

Kathryn dorea să răspundă, dar hotărî să-i lase pe ceilalți să-și deschidă sufletele mai întâi.

Începu Nick:

— Cred că nivelul nostru este mediu, din câte am auzit de la alți directori. Nu uitați, asta e o piață dură.

Simțind întorsătura discuției, Mikey se amestecă și ea:

— Sunt de acord. Adică, tu ai venit în firmă într-un moment mai dificil, dar să faci asemenea declarații după numai câteva săptămâni, ăsta e un lucru tare riscant.

Deși colegii ei nu erau de acord cu duritatea observației, Mikey știa că nu aveau s-o contrazică și să riște astfel să piardă oportunitatea de a păstra un ușor ascendent față de noua lor șefă.

Kathryn așteptă terminarea comentariilor și apoi răspunse:

— Mai întâi, îmi pare rău dacă observațiile mele vi s-au părut jignitoare. Aveți dreptate, nu am lucrat în domeniul tehnologiilor de vârf, iar criteriile mele pot părea deplasate. (Făcu o pauză, pentru ca scuzele ei parțiale să-și facă efectul, și își impuse ca următoarea propoziție să nu înceapă cu un *dar*.) Nu vreau să am aerul că fac pe condescendenta cu voi, pentru că asta nu ne ajută să ajungem acolo unde ne-am propus.

Kathryn observă cum câțiva dintre membrii echipei — Jan, Carlos si Jeff — îi înțeleseseră sinceritatea declarației. Continuă:

— În același timp, nu vreau să minimalizez situația periculoasă în care ne aflăm. Avem mari probleme și am observat jocurile de culise din cadrul acestui grup. Sincer vorbind, mai degrabă exagerez problema decât s-o subestimez. Dar asta doar pentru binele echipei, nu pentru propria mea satisfacție. De asta pot să vă asigur.

Din cauza comportamentului ei constant din ultima zi și jumătate și a convingerii cu care Kathryn își făcuse remarca, majoritatea Staffului părea convinsă că e sinceră.

Nick se încruntă, dar Kathryn nu știa dacă era supărat sau doar confuz. Era totuși vorba de confuzie:

— Poate ne explici și nouă ce înțelegi tu prin „politică de culise".

Kathryn se gândi un moment, apoi răspunse ca și când ar fi citit dintr-o carte:

— Politica de culise înseamnă că oamenii își aleg cuvintele și acțiunile bazându-se pe modul în care vor ei să reacționeze ceilalți, și nu pe ceea ce gândesc aceștia în realitate.

Sala era tăcută.

Martin, la fel de serios ca întotdeauna, anihilă tensiunea:

— Bine, atunci precis suntem „politici".

Deși nu intenționase să glumească, Carlos și Jan râseră tare. Jeff doar zâmbi și aprobă din cap.

Oricât de convingătoare ar fi fost observațiile ei, Kathryn își dădea seama că membrii grupului încă mai încercau să se hotărască dacă să fie de acord cu ideile ei sau să le atace.

Era limpede că următoarea mișcare avea să fie un atac.

ATACUL

Spre surprinderea lui Kathryn, JR începu ostilitățile, și nu într-un mod prea amabil:

— Scuză-mă, dar sper că n-o să ne faci să așteptăm trei săptămâni ca să aflăm care sunt celelalte disfuncții, nu? N-ai putea să ni le spui, ca să ne facem o idee despre ceea ce nu merge și să ne punem pe treabă?

Luat ca atare, comentariul părea inofensiv. Poate chiar un compliment, dacă ar fi fost făcut dintr-o curiozitate reală. Dar, în acel moment, tonul folosit, dată fiind și natura, de obicei bine cumpănită, a persoanei care pusese întrebarea, făcea ca remarca să fie cea mai dură din cadrul acelei ședințe.

Dacă ar fi fost un CEO mai puțin sigur pe el, Kathryn ar fi fost distrusă de această remarcă.

Și, pe moment, se simți aproape dezamăgită că toată bunăvoința, pe care se gândea că o generase, se risipise așa de repede. Dar apoi își dădu seama că de asta avea nevoie pentru a provoca o schimbare reală în grup: o rezistență sinceră.

Oricât ar fi dorit să-și urmeze planul și să le dezvăluie treptat modelul, Kathryn se hotărî să urmeze sfatul lui JR:

— Nici o problemă. Hai să trecem la celelalte trei disfuncții chiar acum.

DEMONSTRAȚIA

Kathryn se duse la tabla albă, dar, mai înainte de a umple spațiul al doilea de la baza triunghiului, întrebă:

— De ce credeți că e importantă încrederea? Care este consecința ei practică pentru un grup de indivizi care nu au încredere unii în alții?

După câteva momente de tăcere, Jan încercă s-o ajute pe Kathryn:

— Probleme morale. Ineficiență.

— E un pic prea general. Caut un anumit motiv pentru necesitatea încrederii.

Nimeni nu era pregătit să ofere un răspuns, așa încât Kathryn îl dădu tot ea. Chiar deasupra *absenței încrederii* scrise *teama de conflict.*

— Dacă nu avem încredere unii în alții, atunci nu ne vom angaja în conflicte ideologice deschise, constructive. Și vom continua să menținem un soi de armonie artificială.

Nick o contrazise:

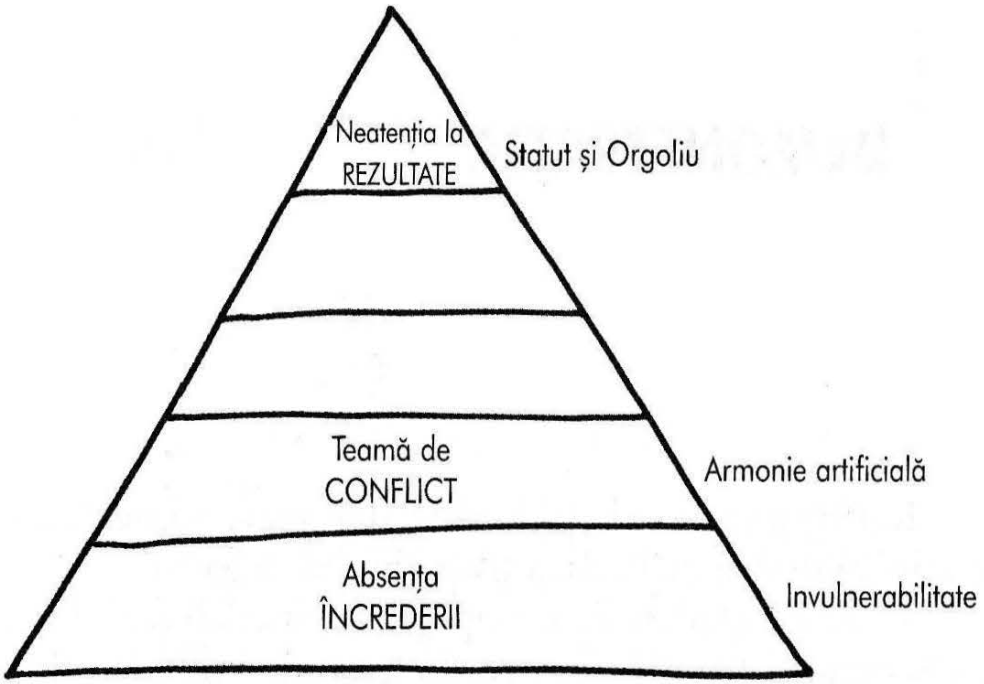
— Dar se pare că avem destule conflicte. Și prea puțină armonie, aș putea adăuga.

Kathryn clătină din cap:

— Nu. Există tensiune. Dar este un conflict aproape neconstructiv. Comentariile pasive, sarcastice nu sunt genul de conflict despre care vorbesc.

Carlos interveni:

— Dar de ce este armonia o problemă?



— Lipsa de conflict este problema. Armonia în sine e bună, presupun, dacă apare ca rezultat al faptului că se lucrează în mod constant și ciclic la rezolvarea conflictelor. Dar dacă apare în urma faptului că oamenii își ascund opiniile și îngrijorările sincere, atunci este un lucru rău. Aș da oricând acest fals prieten — armonia, pe voința echipei de a-și disputa un anumit aspect, pentru ca apoi să se treacă mai departe, fără daune colaterale.

Carlos acceptă explicația.

Kathryn împinse lucrurile și mai departe:

— După ce am urmărit câteva dintre ședințele echipei, pot să spun, cu multă convingere, că modul vostru de a argumenta o anumită chestiune nu este corect. Frustrarea voastră ajunge uneori la suprafață sub forma unor comentarii subtile, dar, cel mai adesea, nu spuneți lucrurilor pe nume. Am dreptate?

În loc să răspundă la întrebarea ei, pe jumatate retorică, dându-i o satisfacție cât de mică, Martin o împunse:

— Să spunem că o să discutăm mai mult în contradictoriu. Nu văd cum asta o să ne facă mai eficienți. În schimb, o să ne consume mai mult timp.

Mikey și JR aprobară. Kathryn era gata să se ia de ei, dar Jan și Carlos îi veniră în întâmpinare.

Mai întâi, Jan:

— Nu crezi că pierdem timpul dacă nu grăbim lucrurile? De câte ori nu am vorbit până acum despre sursele de IT? Cred că am discutat despre asta la fiecare ședință, și jumătate din noi sunt pentru, jumătate împotrivă, iar lucrurile stau pe loc din cauză că nimeni nu vrea să-i enerveze pe ceilalți.

Carlos adăugă, cu o convingere rar întâlnită la el:

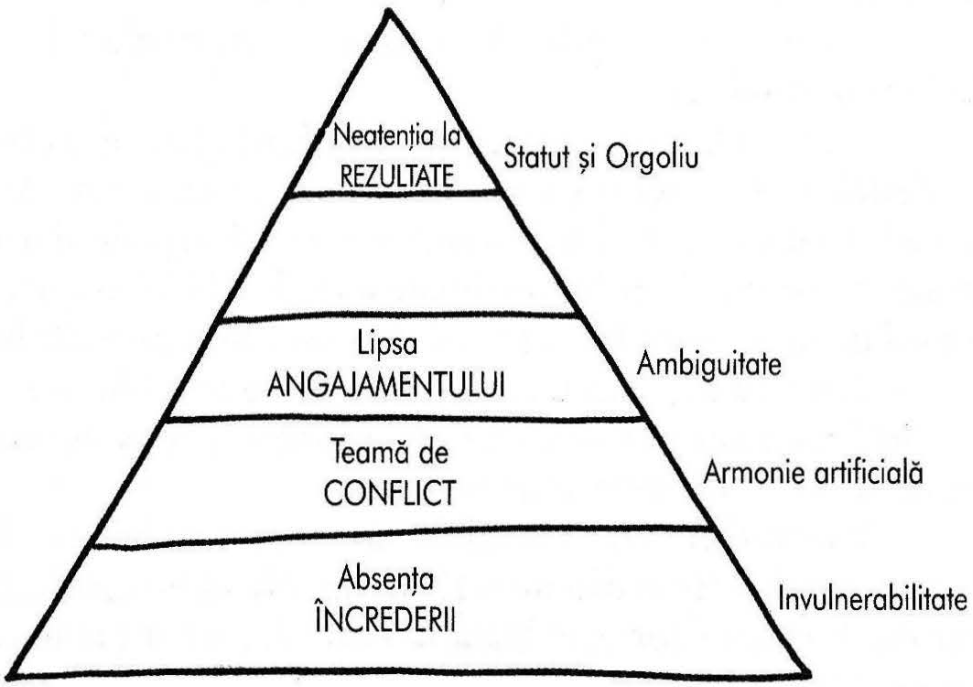
— Și chiar asta ne enervează cel mai tare!

Martin devenea tot mai convins și dorea să afle și restul modelului:

— Bun. Și acum ce urmează?

Kathryn era pe cale să obțină de la Martin confirmarea faptului că avea dreptate. Se duse din nou la tablă.

— Următoarea disfuncție a unei echipe este *lipsa angajamentului* și dezinteresul față de decizii. (Scrise disfuncția deasupra celei anterioare.) Iar dovada este *ambiguitatea* — și o scrise alături.



Nick se angajă din nou în discuție:

— Implicare? De asta se plângea mereu soția mea înainte de a ne căsători.

Sala chicoti la auzul glumei sale răsuflate.

Kathryn era gata să reacționeze:

— Vorbesc despre implicarea într-un plan sau o decizie și de angajarea tuturor în această discuție. Iată de ce conflictul e așa de important.

Pe cât era de isteț, Martin nu se temu să-și asume confuzia:

— Nu înțeleg.

Kathryn explică:

— E foarte simplu. Când oamenii nu-și exprimă opiniile și nu se simt ascultați, ei nu vor face parte din aceeași echipă.

— Ba da, dacă îi convingi, contraatacă Nick. Am o bănuială, cred că soțul tău nu supune la vot în cadrul echipei oportunitatea antrenamentelor.

Kathryn salută acest gen de provocare:

— Nu, nu procedează așa. Dar îi lasă să dezbată o astfel de oportunitate. Iar dacă nu e de acord cu ei, lucru evident în situația respectivă, sunt sigură că le-ar explica motivul dezacordului său și apoi i-ar trimite să alerge.

— Așadar, nu e vorba de consens — afirmația lui Jan era de fapt o întrebare.

— O, nu, Doamne ferește! insistă Kathryn, pe același ton profesional. Consensul este oribil. Vreau să spun că, dacă toată lumea e de acord și se naște consensul, repede și natural, atunci e grozav! Dar lucrurile nu stau de obicei așa, iar consensul devine o simplă încercare de a mulțumi pe toată lumea.

— Ceea ce de obicei nemulțumește pe toată lumea.

Jeff făcu această remarcă cu o grimasă de suferință, de parcă ar fi retrăit niște amintiri urâte.

— Exact. Cei mai rezonabili oameni nu trebuie să-și facă loc cu coatele într-o discuție. Ei au nevoie să fie ascultați și să știe dacă părerea lor este luată în considerare și poate căpăta un răspuns.

— Deci, unde intră în joc lipsa de angajare? vru să știe Nick.

Anumite echipe rămân paralizate datorită nevoii lor de acord total și a incapacității de a pătrunde dincolo de dezbatere.

Vorbi JR:

— Exprimă-ți dezacordul și implică-te!

— Poftim?

Kathryn dorea o explicație.

— La ultima firmă la care am lucrat, asta se numea „exprimă-ți dezacordul și implică-te". Poți să ai o dispută refuzând să fii de acord, și totuși să te implici în acea problemă, ca și cum toată lumea ar fi fost de acord încă de la început cu acea decizie.

Asta făcu lumină în mintea lui Jeff:

— Bun. Înțeleg acum unde se potrivește conflictul. Chiar dacă oamenii doresc, în general, să se implice în ceva, ei nu o vor face, pentru că...

Carlos îl întrerupse:

— ...pentru că au nevoie să cântărească mai înainte de a fi de acord.

Sala părea să înțeleagă acest aspect.

— Care este ultima disfuncție?

Toată lumea fu surprinsă că Mikey punea această întrebare și părea interesată de răspuns.

Kathryn merse la tablă pentru a completa ultima secțiune a triunghiului. Martin își deschisese laptopul și începuse să butoneze. Toată lumea îngheță. Kathryn se opri și se uită la directorul tehnic, care nu părea conștient de noul val de tensiune din sală.

Deodată, îi încolți o bănuială în minte:

— Oh, nu, eu chiar... îmi notam chestia asta. Uite, încercă el să arate tuturor documentul pe care îl crea pe ecranul laptopului.

Toți se amuzară de îngrijorarea lui Martin și de faptul că nu dorea să violeze regulile de echipă. Kathryn râse, încântată că directorul tehnic era brusc entuziasmat de ceea ce se petrecea acolo.

— E în regulă. Te credem. Mă fac că n-am observat de data asta.

Kathryn își consultă ceasul și constată că grupul nu mai luase o pauză de câteva ore.

— E târziu. Haideți să luăm o pauză de o jumătate de oră. O să terminăm mai târziu.

Deși ar fi negat dacă ar fi fost întrebată, Kathryn putea să jure că se vedea dezamăgire pe fețele celor din sală. JR era destul de curajos ca să recunoască:

— Hai să terminăm și cu ultima.

Apoi, adăugă cu umor:

— Nu cred că ne putem relaxa dacă nu știm care e ultima.

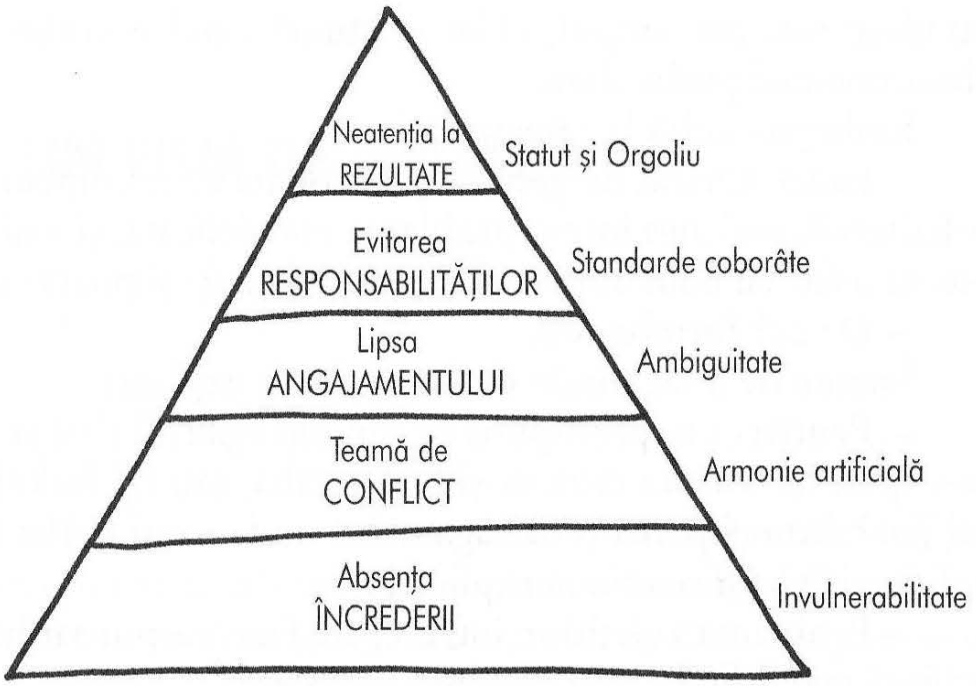
Oricât de sarcastic sunase comentariul lui, totuși, sub aparența umorului, se simțea o subtilă, dar inconfundabilă, confirmare a spuselor sale. Fie că era vorba de confirmarea lipsei de maniere a afirmației sale anterioare, ori de valabilitatea explicațiilor lui Kathryn, asta părea mai puțin important decât tonul comentariului în sine.

Kathryn era bucuroasă că le trezise interesul. Se duse la tablă pentru ultima oară și scrise *evitarea responsabilităților*.

Apoi explică:

— Odată ce am ajuns la claritate și implicare, înseamnă că trebuie să-l facem pe fiecare răspunzător pentru ceea ce am hotărât împreună, adică pentru standarde înalte de performanță și comportament. Și, oricât ar suna de simplu, majoritatea directorilor detestă acest lucru, în special atunci când vine vorba de comportamentul unuia de-al lor, pentru că vor să evite relațiile tensionate.

— Ce înțelegi prin asta? întrebă Jeff.



— Vorbesc despre acel moment în care știi că ar trebui să-l atenționezi pe unul dintre colegii tăi pentru ceva care contează, dar decizi să-l lași în pace, deoarece nu dorești să treci prin acea situație în care...

Făcu o pauză, iar Martin termină propoziția în locul ei:

— În care trebuie să-i spui cuiva să își închidă laptopul în timpul ședințelor.

— Exact, confirmă Kathryn, apreciind completarea.

Carlos adăugă:

— Urăsc chestia asta. Chiar nu vreau să-i spun cuiva că standardele lui sunt prea scăzute. Prefer să tolerez și să evit...

Își căuta cuvintele pentru a se exprima cât mai exact.

Jan o făcu în locul lui:

— ... relațiile tensionate.

Carlos aprobă:

— Mda, cred că despre asta e vorba.

Se gândi un moment, apoi continuă:

— Dar e ciudat. Nu am probleme atunci când le spun subalternilor mei direcți ceea ce cred. Se pare că-i trag la răs-

pundere mai tot timpul, chiar și atunci când e vorba de o chestiune mai puțin clară.

Kathryn exultă la remarca lui:

— Exact. Oricât de greu este câteodată să te confrunți cu subalternii, mai ales într-o problemă mai delicată, și mai greu este să o faci cu unul dintre cei care au o funcție similară cu a ta.

— De ce? întrebă Jeff.

Înainte de a răspunde Kathryn, Nick explică:

— Pentru că se presupune că suntem egali. Și cine sunt eu să-i spun lui Martin cum să-și facă treaba, sau lui Mikey, ori lui Jan? Atunci parcă ți-ai băga nasul unde nu-ți fierbe oala.

Kathryn își continuă explicația:

— Problema relațiilor între egali face responsablizarea echipei mai dificilă. Dar mai este încă ceva...

Nimeni nu părea să aibă idee despre ce anume era vorba, iar Kathryn era gata să-și răspundă propriei întrebări. În acel moment, fața lui Mikey se lumină, de parcă tocmai ar fi rezolvat un puzzle.

— Lipsa de implicare.

— Ce? întrebă Nick.

— Lipsa de implicare. Oamenii nu se vor trage la răspundere unii pe alții dacă nu s-au implicat în același plan. Altfel, pare lipsit de sens, pentru că ar putea spune: „Oricum, nu am fost niciodată de acord cu asta".

Kathryn fu șocată de această afirmație. Și, ca și cum n-ar fi fost destul, Mikey continuă:

— Asta chiar are o logică.

Ceilalți se uitară unii la alții, ca și când ar fi spus: „Poți să-ți crezi urechilor?"

Pe această notă, Kathryn acordă echipei ultima pauză din ziua aceea.

UN FILM DE GROAZĂ

Indiferent de câte ori construise sau restaurase echipe, Kathryn nu se împăcase niciodată cu inevitabilul flux-reflux la care era nevoită să asiste de fiecare dată. *De ce nu putem să progresăm, așa, dintr-o suflare*? se întreba ea.

În teorie, cu Mikey și Martin readuși în echipă, ar fi trebuit ca lucrurile să funcționeze relativ ușor. Dar Kathryn știa prea bine că realitatea nu se potrivește, de fapt, cu teoria; mai avea încă un drum lung de parcurs. Doi ani de consolidare a comportamentului legat de politica de culise sunt dificil de anulat, iar o singură prelegere, oricât de atractivă ar fi ea, n-avea cum să rezolve problema. Pentru a ieși din această situație, era nevoie de timp.

Când mai erau câteva ore până la sfârșitul primei ședințe în deplasare, Kathryn se simți tentată să termine mai devreme și să-i trimită pe toți înapoi la lucru într-o dispoziție mai bună decât înainte. Dar asta ar fi însemnat să piardă două ore importante, se gândi ea. Avea nevoie să înainteze cât mai mult posibil, și cât mai curând, având grijă ca nu cumva consiliul să fie tentat să-i anuleze eforturile.

Când grupul se întoarse din pauză, Kathryn hotărî să prezinte un subiect de discuție relativ distractiv, legat de conflict, unul care să le suscite interesul la acea oră târzie.

— Hai să mai vorbim despre conflicte.

Simți cum toți din sală se scufundară parcă puțin în scaune la auzul unui subiect așa de sensibil. Dar Kathryn chiar aștepta cu nerăbdare această parte a discuțiilor.

— Să-mi spună cineva care este cel mai important teatru de luptă pentru conflicte.

După o pauză, Nick făcu o încercare:

— Ședințele?

— Da, ședințele. Dacă nu putem învăța să ne implicăm în conflicte ideologice productive în timpul ședințelor, suntem terminați.

Jan zâmbi.

— Și nu glumesc când spun asta. Abilitatea noastră de a ne implica în dezbateri pasionate despre ceea ce trebuie să facem pentru a reuși ne va hotărî viitorul la fel de mult ca produsele pe care le dezvoltăm sau parteneriatele pe care le încheiem.

Era după-amiază târziu de-acum, iar Kathryn simțea că echipa se apropia de starea aceea de amorțeală de după prânz. Cuvintele nu păreau să mai ajungă la ei și trebuia să prezinte lucrurile într-o manieră cât mai interesantă dacă voia să se facă înțeleasă.

— Câți dintre voi ar prefera să meargă la o ședință în loc de un film?

Nu se ridică nicio mână.

— De ce nu?

După o pauză, Jeff își dădu seama că întrebarea ei nu era una retorică:

— Pentru că filmele sunt mai interesante. Chiar și cele proaste.

Kathryn zâmbi:

— Exact. Dar dacă te gândești cu adevărat la ele, ședințele ar trebui să fie cel puțin la fel de interesante ca filmele. Fiul meu, Will, s-a dus la o școală de film, iar eu am învățat de la el că ședințele și filmele au multe lucruri în comun.

Grupul părea mai mult nesigur decât intrigat, dar Kathryn le captase interesul pe moment.

— Gândiți-vă în felul următor: un film durează, în medie, între nouăzeci de minute și două ore. Ședințele Staffului durează cam tot atât.

Capetele aprobară, politicos.

— Și totuși, ședințele sunt interactive, în timp ce filmele, nu. Nu putem spune actorului de pe scran: „Nu intra în casă, prostule!"

Majoritatea râseră. *Oare chiar încep să mă placă?* se întreba Kathryn într-un moment de nesiguranță care nu-i era caracteristic. Continuă:

— Un aspect și mai important este acela că filmele nu au un impact real asupra vieților noastre. Nu ne impun să acționăm într-un anumit fel, bazându-ne pe rezultatul poveștii. Pe când ședințele sunt atât interactive, cât și relevante. Avem ocazia să ne spunem părerea, iar rezultatul oricărei discuții are adesea un impact real asupra vieților noastre. Deci, de ce respingem ședințele?

Nimeni nu răspunse, iar Kathryn îi incită:

— Ei, haide, de ce nu ne plac?

— Sunt plictisitoare — Mikey părea să se bucure de răspunsul ei mai mult decât ar fi trebuit.

— Exact. Sunt plictisitoare. Și ca să înțelegem de ce, ar fi bine să le comparăm cu filmele.

Grupul începea să devină interesat. Kathryn continuă:

— Fie că este vorba de un film de acțiune, de dramă, comedie sau de un sofisticat film franțuzesc care merită văzut, acesta trebuie să conțină un ingredient-cheie. Care este acel ingredient?

Martin răspunse sec:

— Păi, dacă vorbim de conflicte, cred că despre asta e vorba.

— Da, presupun că v-am sugerat răspunsul, nu? Toate filmele mari conțin un conflict. Fără el, nu ne pasă ce se întâmplă cu personajele.

Kathryn făcu o pauză de efect înainte de a merge mai departe:

— Dați-mi voie să vă asigur că de acum încolo toate ședințele vor fi încărcate de conflict. Și nu vor fi plictisitoare. Și, dacă nu vom avea nimic demn de dezbătut, atunci nu vom ține ședința.

Echipei părea să-i placă această declarație, iar Kathryn voia să-și țină imediat promisiunea:

— O să începem chiar acum, spuse ea uitându-se la ceas. Avem aproape două ore până când vom încheia ziua, așa că mă gândeam ca această întâlnire să fie prima în care să luăm decizii în grup.

Nick obiectă, cu o expresie serioasă întipărită pe chip:

— Kathryn, nu sunt sigur că pot să fac asta.

Surprinși de remarca lui, toți așteptau o explicație.

— Nu am primit ordinea de zi a ședinței.

Toată lumea, inclusiv Jeff, râse de înțepătura amicală a fostului CEO.

PUNEREA ÎN PRACTICĂ

Kathryn nu mai pierdu timpul:

— Bun, iată cum stau lucrurile. Înainte să plecăm de la ședința asta, o să stabilim ceva ce eu numesc țelul nostru primordial. Să încerce cineva un răspuns.

— Ce vrei să spui, mai exact? întrebă Jan. Te referi la o temă?

— Da. Întrebarea la care trebuie să răspundem este: dacă trebuie să facem ceva până la sfârșitul anului, care ar fi acest lucru?

Nick și JR răspunseră la unison:

— Acțiuni pe piață.

Toată lumea aprobă, cu excepția lui Martin și a lui Jan. Kathryn li se adresă:

— Voi doi nu păreți convinși. Ce credeți?

Martin explică:

— Eu cred că e vorba de perfecționarea produselor.

Jan adăugă:

— Și nu sunt sigură dacă nu cumva reducerea costurilor ar fi, de fapt, prioritatea noastră principală.

Kathryn rezistă tentației de a aborda, chiar ea, sugestiile lor:

— Altcineva să preia de aici explicațiile.

Se oferi JR:

— Eu cred că tehnologia noastră este la fel sau chiar mai bună decât a celor doi concurenți principali pe care-i avem. Și

totuși, ei au mai mult succes decât noi. Dacă rămânem în urmă în ceea ce privește cucerirea pieței de desfacere, nu mai contează ce pot face produsele noastre.

Martin se încruntă de-a binelea:

— Dacă așa stau lucrurile, atunci imaginați-vă ce s-ar întâmpla dacă rămânem în urmă cu produsele.

Mereu conciliantul Carlos întrebă:

— Nu putem avea mai multe țeluri principale?

Kathryn clătină din cap:

— Dacă toate sunt importante, atunci nimic nu mai are nicio relevanță.

Rezistă tentației de a continua explicațiile, dorind ca grupul să facă acest lucru.

Jan insistă:

— Poate să-mi spună cineva de ce reducerea costurilor nu reprezintă țelul nostru?

Mikey răspunse repede:

— Pentru că, dacă nu găsim o modalitate de a face bani, evitarea cheltuielilor nu ne folosește la nimic.

Pe cât de enervant era tonul lui Mikey, adevărul afirmației ei nu putea fi negat. Chiar și Jan aprobă din cap, ca și cum i-ar fi făcut o concesie. Kathryn făcu un comentariu rapid:

— Asta e cea mai productivă conversație pe care o aud de când sunt aici. Dați-i înainte.

A fost suficient pentru ca Jeff să capete curajul de care avea nevoie pentru a-și spune părerea. Se precipită, ca și când nu ar fi vrut să prelungească conversația:

— Nu știu. Nu sunt sigur că acțiunile scoase pe piață reprezintă o măsura corectă. Nu știm cu adevărat ce dimensiune are piața și nici încotro se îndreaptă ea. (Făcu o pauză pentru a se hotărî ce să spună mai departe.) Cred că avem nevoie doar de clienți buni. Că avem cu douăzeci mai mult sau mai puțin decât concurența, asta nu pare să conteze prea mult.

Sări și Mikey:

— E la fel ca și cu acțiunile pe piață.

— Nu cred, punctă Jeff, deloc defensiv.

Mikey își dădu ochii peste cap.

Nick vru să evite o repetare a înfruntării cu Mikey din ziua precedentă:

— Ascultă, fie că vorbim despre acțiuni pe piață ori de clienți, nu asta contează. Trebuie doar să vindem.

Acum vorbi Kathryn:

— Eu cred că are importanță. Ce crezi, JR?

— Cred că Jeff are dreptate. Dacă avem suficienți clienți pe care ne putem baza, care să reprezinte pentru noi o referință activă, atunci o ducem bine. Nu-mi pasă, în acest punct, ce face concurența. Asta nu e decât o distragere a atenției – cel puțin, până ajungem să funcționăm, iar piața să capete contur.

Martin părea enervat:

— Ascultă, ăsta e genul de conversație pe care o purtăm la fiecare ședință. Dacă nu e vorba despre acțiuni pe piață comparativ cu veniturile, atunci comparația se face între păstrarea clienților și satisfacție. Mie mi se pare totul ca la carte.

Kathryn se forță să rămână tăcută câteva momente, în timp ce sala digera comentariul lui Martin. Apoi, întrebă:

— Și cum se termină, de obicei, conversațiile astea?

Martin dădu din umeri:

— Cred că se termina timpul alocat ședinței.

— Bun. Hai să aducem conversația asta mai aproape de o finalitate în următoarele cinci minute. Crede cineva de aici că, în următoarele nouă luni, rezolvarea are ceva de-a face cu acțiunile pe piață, cu clienții, veniturile etc.? Dacă cineva crede că ne aflăm pe un teren complet greșit, să vorbească acum.

Se uitau unii la alții și dădeau din umeri, ca și când ar fi spus: *Nu mă pot gândi la nimic mai bun.*

— Bine. Atunci haideți să ajungem la o concluzie. Mi-ar plăcea să aud că cineva pledează pasionat pentru venituri. JR, ce-ai zice să fii tu acela?

— Păi, cineva ar putea susține că veniturile reprezintă răspunsul corect, pentru că avem nevoie de numerar. Dar eu cred că acest aspect este mai puțin important decât faptul de a dovedi lumii că există clienți interesați de produsele noastre. Veniturile nu sunt la fel de importante ca încheierea de contracte și atragerea unor clienți noi. Credeți că e vreo logică în ceea ce spun?

— Pentru mine, da, precizează Kathryn. Așadar, văd că nimeni nu spune că veniturile ar fi cel mai important țel al nostru.

Cu o privire piezișă, Jan luă cuvântul:

— Vrei să spui că nu avem nevoie de un țel legat de venituri?

— Ba nu. Vom avea neapărat un astfel de țel. Doar că veniturile singure nu constituie măsura succesului nostru. Le-am limitat însă prin acțiunile scoase pe piață și prin clienții noi. Să-mi spună cineva de ce acțiunile scoase pe piață constituie un răspuns bun. Mikey?

— Acțiunile de pe piață arată cum definesc analiștii și presa succesul. E extrem de simplu.

Martin îi contrazise:

— Nu, Mikey. Oriunde am dat interviuri ca fondator de firmă, lumea mă întreba despre clienții-cheie. Vor nume de firme marcante și de oameni care sunt gata să ne susțină.

Mikey ridică din umeri, indiferentă. Kathryn o provocă:

— Dai din umeri pentru că nu ești de acord sau pentru că simți că argumentul lui e mai bun decât al tău?

Mikey se gândi, apoi răspunse:

— A doua variantă e corectă, răspunse ea.

— Bine. Atunci, am ajuns la ideea atragerii de noi clienți. Să-mi spună cineva de ce acesta trebuie să fie țelul primordial al colectivului nostru?

De data asta, Kathryn nu avu nevoie să numească pe nimeni. Se oferi voluntar Carlos:

— Pentru că asta va oferi un subiect pentru presă. Va da angajaților noștri încredere. Va furniza mai mult feedback produselor noastre, lui Martin și inginerilor lui. Și ne va conferi nouă un statut care ne va permite să ieșim pe piață și să câștigăm mai mulți clienți la anul.

JR fu de acord:

— Ca să nu mai vorbim de urmărirea vânzărilor.

— Doamnelor și domnilor, anunță Kathryn, până nu aud ceva extrem de angajant în următoarele cinci secunde, care să mă facă să gândesc altfel, cred că avem deja un țel primordial.

Membrii Staffului se priviră ca și când ar fi spus: *Chiar suntem toți de acord cu ceva?* Dar Kathryn nu terminase încă. Ea dorea precizări:

— De câți clienți noi e nevoie?

Grupul părea înviorat de natura concretă a discuției. În următoarele treizeci de minute, dezbătură numărul de clienți noi pe care puteau și trebuiau să-l obțină. Jan susținea un număr cât mai mare, urmată de Nick și Mikey. JR era nervos și susținea un număr cât mai mic, dorind să mențină cota de vânzări scăzută, astfel încât să nu descurajeze oamenii din acest compartiment. Jeff, Carlos și Martin erau undeva pe la mijloc. Pe când dezbaterea începuse să treneze, Kathryn interveni:

— Bine, dacă nimeni nu retractează nimic, cred că am auzit toate părerile din sala asta. Probabil că n-o să fim în totalitate de acord, ceea ce e minunat, pentru că asta nu e o știință exactă. Am să fixez numărul pornind de la propunerile voastre și o să rămânem la el.

Făcu o pauză, apoi continuă:

— Jan, nu o să finalizăm treizeci de afaceri anul ăsta, chiar dacă știu ce mult ți-ar plăcea să vezi venitul ăsta în scripte. JR, apreciez dorința ta de a-ți menține oamenii motivați, dar zece

nu sunt suficienți. Concurenții noștri fac de două ori mai mult, iar analiștii ne vor lăsa deoparte dacă venim doar cu zece.

JR părea să nu opună rezistență logicii lui Kathryn. Aceasta continuă:

— Cred că dacă ne apropiem de optsprezece clienți noi, cu cel puțin zece ca referințe active, o să fie bine.

Făcu o pauză, lăsând loc ultimelor comentarii. Cum nu apăru niciunul, ea declară:

— Bine, atunci. Vom avea optsprezece noi clienți până la 31 decembrie.

Nimeni nu putea nega că, în douăzeci de minute, echipa progresase mai mult decât într-o lună de ședințe. În următoarea oră, analizară mai în profunzime problema clienților noi, discutând ce ar trebui să facă fiecare, de la marketing la financiar și până la tehnologi, pentru cele optsprezece afaceri posibile. Când mai erau cincisprezece minute până la terminarea ședinței, Kathryn hotărî să tragă o concluzie:

— Ia te uită ce zi bună am avut. Putem încheia acum. O să mai avem o ședință săptămâna viitoare, în care vom analiza mai atent aceste aspecte și alte probleme la fel de importante.

Grupul părea ușurat că ședința se terminase în sfârșit. Kathryn puse o întrebare finală:

— Aveți comentarii, întrebări sau alte probleme de ridicat mai înainte de a pleca?

Nimeni nu dorea să deschidă alte subiecte, dar Nick se decise să facă un comentariu:

— Vreau să spun că în aceste două zile am făcut mai multe progrese decât credeam că e posibil.

Jan și Carlos aprobară din cap, Mikey, spre surpriza tuturor, nu-și mai dădu ochii peste cap. Kathryn nu era sigură dacă Nick vorbea astfel doar ca să vadă ea ce importanță dădea el lucrurilor sau chiar aprecia ceea ce se întâmplase. Se hotărî să lase dubiile deoparte, așa că luă afirmația lui drept un compliment implicit. Apoi vorbi JR:

— Sunt de acord cu Nick. Am realizat o mulțime de lucruri, iar faptul că am clarificat țelul nostru major o să ne ajute cu siguranță.

Kathryn simți că nu urma o apreciere pozitivă. Și avu dreptate. JR continuă:

— Mă întreb doar dacă mai e nevoie ca în viitor să continuăm acest gen de ședințe în deplasare. Vreau să spun că am parcurs un drum lung și că o să avem mult de lucru în următoarele luni pentru a încheia aceste afaceri. Poate putem să urmărim doar cum evoluează lucrurile...

Nu-și termină observația, ci o lăsă în suspensie. Martin, Mikey și Nick dădură prudent din cap, în semn de aprobare. Sentimentul datoriei împlinite, pe care Kathryn îl trăise cu câteva minute în urmă, se diminuă semnificativ. Oricât ar fi vrut să pună capăt rapid și brutal sugestiei lui JR, așteptă să vadă dacă nu era altcineva care s-o facă în locul ei. Când părea că nimeni nu avea de gând s-o ajute, Jeff luă cuvântul și demonstră că el pusese la suflet multe dintre ideile lui Kathryn.

— Aș vrea să spun că anularea ședinței de peste două săptămâni ar fi o idee proastă. Ba chiar cred că, întorcându-ne la lucru, vom reveni cu ușurință la problemele cu care ne-am luptat în ultimii doi ani. Și, oricât de dureros am resimțit ceea ce s-a întâmplat în ultimele zile, dându-mi seama că n-am reușit să fac în așa fel ca echipa să funcționeze, văd că încă mai avem o cale lungă de parcurs.

Jan și Carlos aprobară din cap. Kathryn folosi această ocazie pentru a-și pregăti echipa pentru ceea ce avea să urmeze. Ea se adresă lui JR și lui Nick:

— Apreciez dorința voastră de a petrece cât mai mult timp cu încheierea de contracte. (Era ușor nesinceră, dar nu voia să le dea o lovitură chiar de la început.) Totuși, vreau să vă amintesc ce am spus la începutul acestei ședințe: avem mai mulți bani, o tehnologie mai bună și directori mai talentați și mai cu experiență decât concurența, și totuși suntem în urma

ei. Ce ne lipsește, continuă ea, este munca în echipă, și vă promit tuturor că nu am o prioritate mai mare, ca CEO, decât să vă fac pe voi mai eficienți ca grup.

Mikey, Martin și Nick păreau să se înmoaie, dar Kathryn continuă:

— Iar ceea ce vă spun acum este mai important decât alte observații pe care le tot fac de când am ajuns aici. (Făcu o pauză pentru efect.) În decursul următoarelor două săptămâni, o să fiu destul de intolerantă față de un comportament care ar putea demonstra absența încrederii sau concentrarea asupra propriei persoane. Voi încuraja conflictele care duc la o implicare clară, voi denunța comportamentele defectuoase și mi-ar plăcea să văd că și voi veți face același lucru. Nu avem timp de pierdut.

Sala rămase tăcută.

— Bun, ne vom întoarce aici peste două săptămâni. Să conduceți cu grijă la întoarcere și ne vedem mâine la birou.

Pe când toată lumea își făcea bagajul și se îndrepta spre ușă, Kathryn ar fi vrut să aibă un sentiment plăcut legat de ceea ce reușise să realizeze.

Totuși, se străduia să facă față gândului că lucrurile aveau să meargă mai prost o perioadă, înainte de a se îndrepta.

De fapt, majoritatea membrilor Staffului păreau să fie conștienți de realismul unei perspective a dificultăților viitoare. Niciunul nu ar fi fost surprins dacă vreunul dintre colegi nu va mai fi acolo la următoarea ședință.

Dar ar fi fost șocați să afle că nu Mikey avea să fie acel coleg.

PARTEA A TREIA

UN URCUȘ DIFICIL

ÎNAPOI LA LOCUL DE MUNCĂ

După ce se întoarseră la birou, chiar și Kathryn fu surprinsă de rapida deteriorare a oricăror progrese înregistrate în timpul ședinței ținute în deplasare.

Puținele raze de speranță — de pildă, Martin și Carlos ținuseră o ședință legată de satisfacerea clienților cu personalul din subordine — erau suficiente pentru a-i face pe angajați să șoptească, pe la colțuri, în legătură cu ceea ce se întâmpla. Dar în mintea lui Kathryn era limpede faptul că echipa avea rețineri și se ferea de ea.

Adunci când se întâlneau pe culoar, Kathryn simțea că echipa uitase complet tot ceea ce se întâmplase în cele două zile petrecute la Napa. Era puțină interacțiune și aproape niciun semn de bunăvoință de a se implica împreună. Cei care formau echipa parcă ar fi fost jenați că s-au destăinuit, ca și cum ar fi pretins că nu se întâmplase absolut nimic.

Dar Kathryn mai trecuse prin asta de multe ori. Oricât de dezamăgită ar fi fost de faptul că grupul nu-și însușise complet conceptele din ședința petrecută în deplasare, știa că asta era o primă reacție tipică. Mai știa că singura cale de a detensiona situația era să reia procesul și să revitalizeze echipa. Nici nu se gândea că era aproape de a provoca o catastrofă.

Se întâmplă la câteva zile după escapada lor, chiar atunci când urma să aibă loc prima ședință oficială a Staffului. Nick anunțase o ședință specială pentru discutarea unei posibile

achiziții. Îi invitase aproape pe toți cei interesați să participe, dar precizase că avea în special nevoie de Kathryn, Martin, JR și Jeff. Jan și Carlos se prezentară și ei. Înainte de a începe ședința, Nick întrebă:

— Unde e JR?

— N-a venit în dimineața asta, zise Kathryn. Hai să începem!

Nick dădu din umeri și le înmână un vraf de broșuri lucioase.

— Firma se numește Green Banana.

Grupul râse.

— Știu. Oare de unde le vine ideea unor astfel de nume? Oricum, e o firmă din Boston, care, pentru mine, e fie complementară, fie un potențial concurent. Greu de spus. În orice caz, cred că ar trebui să luăm în considerare achiziționarea lor. Au mare nevoie de numerar, iar noi avem mai mult decât ne trebuie.

Jeff, simțindu-se mai degrabă un membru al consiliului de administrație, puse prima întrebare:

— Și noi cu ce ne alegem din asta?

Nick, care hotărâse deja că era o afacere bună, răspunse repede:

— Cu clienți. Angajați. Tehnologie.

— Câți clienți? dori să știe Kathryn.

Martin puse o altă întrebare, înainte ca Nick să poată răspunde la prima:

— Și e bună tehnologia lor? N-am auzit niciodată de ei.

Din nou, Nick răspunse rapid:

— Au cam jumătate din numărul clienților noștri. (Se uită în notițe.) Aproximativ douăzeci, cred. Iar tehnologia lor este suficient de bună pentru acești clienți.

Martin părea sceptic. Kathryn se încruntă:

— Câți angajați? Și sunt toți în Boston?

— Da, au cam șaptezeci și cinci de persoane, și, în afară de șapte, toți sunt în Boston.

În timpul ședinței ținute la Napa, Kathryn avusese grijă să-și păstreze părerile pentru ea, astfel încât să dezvolte abilitățile echipei. Dar, în febra luării de decizii din lumea reală, abținerea nu era calitatea ei de bază.

— Stai așa. Asta nu-mi place cum sună, Nick. Am spori capacitatea firmei cu cincizeci la sută și am adăuga un nou set de produse. Cred că avem de-a face cu destule provocări și așa.

Oricât era Nick de pregătit pentru diferențe de opinii, nu-și putu masca totuși nerăbdarea:

— Dacă nu facem mișcări îndrăznețe, o să pierdem oportunitatea de a ne distanța de concurență. Trebuie să fim vizionari.

De data asta, Martin fu acela care-și dădu ochii peste cap. Kathryn încercă să exercite o presiune asupra lui Nick:

— Mai întâi, cred că Mikey ar fi trebuit să fie și ea la ședința asta. Aș vrea să știu ce părere are în legătură cu poziționarea pe piață și cu strategia. Și eu...

Nick o întrerupse:

— Mikey n-o să îmbunătățească cu nimic această conversație. N-are nicio legătură cu relațiile publice sau cu publicitatea. Asta e strategie.

Kathryn ar fi vrut să sară la gâtul lui Nick pentru că ataca o persoană care nu era de față, și oricine putea să vadă asta. Dar se decise să mai aștepte câteva minute:

— N-am terminat. Mai cred că problemele pe care le avem noi acum, legate de politica firmei, se vor agrava printr-o achiziție.

Nick trase adânc aer în piept și își spuse în gând: *Nu pot să cred că am de-a face cu persoane de genul ăsta.* Înainte ca el să poată spune ceva ce ar fi regretat mai târziu, Jan interveni:

— Înțeleg că situația noastră, din punctul de vedere al numerarului, este mai bună decât a celorlalți concurenți, chiar

mai bună decât în cazul a nouăzeci la sută dintre companiile de tehnologie din Valley. Dar asta nu înseamnă că trebuie să și cheltuim acești bani. Nu, dacă asta nu e în avantajul nostru.

Nick era pe punctul de a-și regreta cuvintele:

— Cu tot respectul cuvenit, Kathryn, ai putea fi un director minunat când e vorba de conducerea ședințelor și de îmbunătățirea muncii în echipă. Dar nu te adaptezi afacerilor noastre. Cred că ar trebui să ne lași să decidem, pe Jeff și pe mine, atunci când e vorba de astfel de lucruri.

Sala îngheță. Kathryn era sigură că exista cel puțin o persoană care ar fi vrut să-l facă praf pe Nick pentru această afirmație.

Dar se înșela. De fapt, Martin avu îndrăzneala să se uite la ceas și să spună:

— Hei, îmi pare rău, dar am o altă ședință. Să mă anunțați dacă aveți nevoie de intervenția mea.

Și plecă.

Kathryn era pregătită să admonesteze pe oricare dintre subalternii ei pentru un anumit comportament distructiv ce ar fi putut lovi în echipă, dar nu credea că prima ocazie avea să fie produsă de Nick. Asta făcea situația și mai dificilă, dar cu toate acestea, reprezenta o necesitate. Întrebarea era dacă trebuia s-o facă în particular sau de față cu restul grupului.

— Nick, ai prefera să discutăm acum, aici, sau între patru ochi?

Acesta judecă atent întrebarea, pe deplin conștient de ce avea să urmeze.

— Cred că aș putea să mă dau mare și să spun: *„Dacă ai ceva de zis, dă-i drumul!“* Dar cred că putem să discutăm și în particular.

Apoi zâmbi pentru o fracțiune de secundă.

Kathryn le ceru celorlalți permisiunea de a o lăsa singură cu Nick.

— Ne vedem după-masă, la ședința Staffului.

După plecarea celorlalți, Kathryn vorbi, dar într-un mod încrezător și relaxat, mult mai calmă decât se aștepta Nick:

— Bun, mai întâi te rog să nu te mai iei niciodată de un coleg de echipă care nu e de față. Nu-mi pasă ce crezi despre Mikey. Ea face parte din echipă, iar tu trebuie să-ți tratezi problemele personale direct cu ea, ori cu mine. O să punem la punct chestia asta, să fie clar pentru toată lumea.

Nick, cu statura lui de 1,90 m, părea un elev dintr-a șaptea aflat în biroul directoarei. Dar asta numai pentru o clipă. Apoi își regăsi enervarea și contraatacă:

— Uite care-i chestia, eu nu prea am ce face pe-aici. Trebuia să ne dezvoltăm într-un ritm mai alert și să ne implicăm mai mult în activitatea de fuziuni și achiziții. Nu pot să stau cu mâinile în sân și să mă uit pe pereți...

Kathryn îl întrerupse:

— Deci, asta era?

Nick păru să nu fi auzit întrebarea ei.

— Ce anume?

— Achiziția asta. Vrei să ai ce face?

Nick încercă să dea înapoi:

— Nu, dar chiar cred că e o idee bună. Ar putea fi o mișcare strategică potrivită pentru noi.

Kathryn ședea, pur și simplu, și-l asculta, și, ca un delincvent aflat la interogatoriu, Nick începu să dea totul la iveală:

— Așa nu prea sunt folosit. Mi-am adus familia aici de departe, în speranța că poate într-o zi o să fiu în stare să conduc firma asta, iar acum sunt plictisit, neajutorat și mă uit la colegii mei cum strică totul.

Nick privi în jos, dând din cap, deopotrivă a vină și a neîncredere în poziția lui.

Kathryn răspunse cu calm comentariului lui:

— Crezi că ai contribuit și tu la acest eșec?

El își ridică privirea:

— Nu. Adică eu ar trebui să răspund de creșterea infrastructurii de fuziuni și de achiziții. Nu facem nimic din toate astea pentru că a zis consiliul...

— Vorbesc de imaginea mai mare, Nick. O să faci în așa fel ca echipa asta să fie mai bună sau o să contribui la disfuncționalitatea ei?

— Tu ce crezi?

— Nu cred că o faci mai bună. Ai, în mod clar, multe de oferit, fie că vei conduce tu firma asta sau nu.

Nick încercă să explice:

— Nu voiam să spun că îmi doresc postul tău. Îmi spuneam oful și...

Kathryn ridică mâna:

— Nu asta e problema, poți să te descarci din când în când. Dar trebuie să-ți spun că nu te văd grăbindu-te prea tare să-i ajuți pe ceilalți. Nu faci decât să-i tragi în jos.

Nick nu era pregătit să înghită remarca lui Kathryn. Întrebă:

— Și ce crezi că ar trebui să fac?

— De ce nu încerci să le spui celorlalți cum stau lucrurile. Spune-le și lor ce mi-ai zis mie adineauri, că te simți prea puțin utilizat, cum ți-ai adus familia aici...

— Asta nu are nimic de-a face cu achiziționarea firmei Green Banana.

Și zâmbiră amândoi la auzul acelui nume ridicol. Nick continuă:

— Vreau să spun că dacă ei nu înțeleg ce trebuie să facem, atunci poate că...

Kathryn îi termină ideea:

— Poate ce? Poate că tu ar trebui să pleci din firmă?

Nick se încălzise:

— Asta vrei? Dacă asta vrei, atunci poate că o să plec.

Kathryn rămase tăcută, așteptând ca cele spuse până atunci să-și facă efectul. Apoi zise:

— Nu e vorba despre ce vreau eu. E vorba de tine. Tu trebuie să decizi ce e mai important: să ajuți echipa să învingă sau să avansezi în carieră.

Chiar și Kathryn se gândi că suna puțin prea dur, dar știa ce face.

— Nu văd de ce aceste două aspecte trebuie să se excludă unul pe altul, răspunse Nick.

— Nu se exclud. Doar că unul trebuie să fie mai important decât celălalt.

Nick se uită la perete, clătinând din cap și încercând să se hotărască dacă trebuia să se înfurie pe Kathryn sau să-i mulțumească pentru că i-a forțat mâna.

— Cum zici tu.

Se ridică și părăsi încăperea.

FOCURI DE ARTIFICII

Până la ora două, toți erau așezați în jurul mesei din sala principală de protocol, așteptând să înceapă ședința Staffului — toți, cu excepția lui Nick și a lui JR. Kathryn își verifică ceasul și hotărî să înceapă:

— Bun. Astăzi vom face o scurtă analiză a preocupărilor din prezent ale fiecăruia și apoi o să încercăm să punem bazele celor optsprezece afaceri pe care le avem de încheiat.

Jeff era pe punctul s-o întrebe pe Kathryn unde se aflau Nick și JR, când Nick intră în sală.

— Îmi pare rău că am întârziat.

Erau două locuri libere la masă — unul lângă Kathryn, celălalt în capătul opus. El îl alese pe cel de lângă CEO.

Date fiind cele petrecute mai devreme în ziua aceea, Kathryn nu avea de gând să-l certe pe Nick pentru că întârziase. Restul echipei părea să-i înțeleagă reținerea. În schimb, ea începu ședința:

— Înainte de a începe, trebuie să...

Nick o întrerupse:

— Am eu ceva de spus.

Toți știau că Nick putea fi grosolan atunci când voia. Dar modul în care o întrerupsese pe Kathryn — ajungând târziu la prima ei ședință oficială ca CEO — părea deosebit de îndrăzneț. Și ce era și mai ciudat, Kathryn nu părea deloc supărată.

Nick începu:

— Uite ce e, trebuie să vă spun ce am pe inimă...

Nimeni nu se mișcă. Înlăuntrul lor, fierbeau de emoție.

— Mai întâi, despre ședința de azi-dimineață. Am întrecut măsura. Ar fi trebuit să mă asigur că Mikey e acolo, iar acel comentariu pe care l-am făcut despre ea nu a fost cinstit.

Mikey era mută de uimire, apoi se înfurie, dar nu spuse nimic.

Nick i se adresă ei:

— Nu te gândi la cine știe ce Mikey. O să-ți spun eu pe urmă. N-a fost mare lucru.

În mod ciudat, Mikey chiar păru că se liniștește la sinceritatea și încrederea din tonul lui Nick.

El continuă:

— În al doilea rând, oricât aș vrea să cred că Green Banana ar putea să ne intereseze, insistența mea legată de această afacere este o încercare de a-mi găsi ceva de lucru. Vedeți, am început să simt că am făcut o mutare greșită venind aici, și acum caut ceva de care să mă agăț. Nu știu cum o să explic în CV-ul meu ce am făcut în ultimele optsprezece luni.

Jan se uită la Kathryn, singura persoană din sală care nu părea șocată.

Nick continuă:

— Dar cred că este timpul să mă confrunt cu realitatea situației și să iau o decizie. (Făcu o pauză, înainte de a continua.) Trebuie să fac o schimbare. Trebuie să găsesc o modalitate de a contribui la această echipă și la această firmă. Și am nevoie de voi să mă ajutați. Dacă nu, va trebui să plec. Dar nu sunt încă pregătit pentru asta.

Lui Kathryn i-ar fi plăcut să pretindă că ea știa în momentul acela că Nick avea de gând să rămână, dar, cum va recunoaște mai târziu față de soțul ei, credea sincer că el va demisiona. Cu toate că se înșela, se simți intrigată de ideea că Nick va rămâne totuși. Și nu putea să-și explice prea bine de ce.

Sala rămase tăcută, neștiind cum să reacționeze la declarația care contrazicea atât firea lui Nick, cât și pe cea a echipei. Kathryn dorea să-l felicite pe Nick că fusese atât de deschis, dar decise să lase lucrurile să vorbească de la sine. Când deveni clar că echipa savurase pe deplin importanța situației, iar Nick nu mai avea nimic de adăugat, Kathryn își luă inima-n dinți și rupse tăcerea:

— Trebuie să fac un anunț.

Martin era sigur că avea să fie martor la o îmbrățișare în grup sau la vreo chestie lacrimogenă conciliantă din partea lui Kathryn. Apoi, ea își termină ideea:

— JR a demisionat aseară.

Dacă se lăsase tăcerea în sală atunci când terminase Nick de vorbit, ei bine, acum totul era mormânt. Dar numai pentru câteva momente lungi.

— Ce? (Martin reacționă primul.) De ce?

— Nu e prea clar, explică Kathryn. Cel puțin nu reiese limpede din ce mi-a spus mie. Evident, se duce înapoi la AddSoft, ca vicepreședinte regional.

Kathryn ezită înainte de a face următoarea observație, având de gând mai întâi s-o păstreze pentru sine, dar decise că nu avea dreptul.

— Mi-a mai spus că nu mai vrea să-și piardă timpul în ședințe ținute în deplasare sau să se ocupe de problemele personale ale oamenilor.

Încă un moment greu. Kathryn așteptă.

Mikey vorbi prima:

— Mai crede cineva de aici că problema construirii echipei a mers prea departe? Oare îmbunătățim lucrurile sau le înrăutățim?

Chiar și Carlos ridică din sprâncene, ca și când ar fi susținut observația lui Mikey. Emoția sălii părea acum palpabilă, și nu o mai privea pe Kathryn. După cele mai lungi clipe din scurta carieră a lui Kathryn la DecisionTech, Martin interveni:

— Nu cred că e o noutate pentru nimeni faptul că nu-mi place să mă ocup de chestiile astea de echipă. Parcă cineva ar zgâria cu unghiile pe o tablă.

Kathryn nu avea nevoie de toate astea.

Apoi Martin termină:

— Dar asta e cea mai mare porcărie pe care am auzit-o vreodată. Cred că JR se temea că n-o să reușească să vândă nimic.

Jeff fu de acord:

— Chiar a recunoscut acum câteva luni, în timp ce beam o bere într-un aeroport — fiți atenți ce spunea —, că nu avea cum să vândă pe o piață care încă nu exista! Și că el prefera să aibă o anumită marcă în spatele lui. Mai spunea că nu a greșit niciodată în viața lui și că nu avea de gând s-o facă nici de data asta.

Jan adăugă:

— Și nu putea să sufere când îl întrebai de vânzări. Avea impresia că îl băteam la cap.

Mikey interveni:

— Majoritatea vânzărilor au fost făcute de Martin și de Jeff, oricum. Nu cred că băiatul ăsta a știut vreodată cu adevărat cum să...

Kathryn era pe punctul să se repeadă la ei, când luă cuvântul Nick:

— Uite ce e, știu că ar trebui să fiu ultima persoană care se amestecă în discuție, pentru că eu îl criticam pe la spate, dar hai să nu procedăm așa. A plecat, și gata, acum trebuie să ne gândim la ce o să facem noi.

Carlos se oferi:

— Preiau eu vânzările până găsim pe altcineva.

Jan era în termeni destul de buni cu Carlos pentru a-și permite să se ia de el în fața celorlalți:

— Oricât am aprecia oferta ta, cred că există alte două persoane în această sală care au mai mult timp și mai multă

experiență în vânzări decât tine. (Se uită la Jeff, care era așezat lângă Nick.) Unul din voi doi.

Jeff răspunse imediat:

— Să nu mă înțelegeți greșit. Sunt gata să fac ce vreți voi. Dar nu am condus niciodată o companie de vânzări și nici nu am luat vreun procent din rezultatele acestei activități. Îmi place să vând investitorilor, chiar și clienților, atâta timp cât sunt cu cineva care știe ce face.

Mikey își spuse părerea:

— Nick, tu conduceai operațiile în teren la ultima firmă unde ai lucrat. Și erai șeful unei echipe de vânzări la începutul carierei tale.

Nick aprobă din cap.

Martin adăugă:

— Dar țin minte când l-am intervievat noi pe Nick. (Martin se referea adesea la persoanele de față folosind persoana a treia, deși acestea erau în aceeași cameră cu el. Nu era nepoliticos în mod intenționat, ci doar impersonal.) Spunea că voia să desființeze eticheta care i se punea mereu, aceea de om de teren. Voia să ajungă mai în față, într-o funcție de conducere de nivel corporatist.

Nick aprobă din nou, vădit impresionat că Martin își amintise de el.

— E adevărat. Mă simțeam sufocat de vânzări și de operațiuni de teren.

Nimeni nu spuse nimic. Nick continuă:

— Dar trebuie să spun că eram al naibii de bun la vânzări, și asta îmi plăcea.

Kathryn rezistă tentației de a-l propune pe Nick pentru vânzări. Dar Jeff spuse:

— Ai deja o relație bună cu forța din vânzări. Și, trebuie să recunoști, ești frustrat de incapacitatea noastră de a obține mai multe contracte.

Carlos glumi:

— Haide, Nick. Dacă n-o faci tu, vor accepta oferta mea.

Kathryn ridică indiferentă din umeri, având aerul că spune: *Are dreptate.*

— În cazul ăsta, ar fi o neglijență din partea mea să refuz.

Toată lumea râse, apoi, deodată, se auzi afară o alarmă de incendiu.

Jan se plesni cu palma peste frunte:

— Oh, am uitat. Astăzi avem o simulare de incendiu. Departamentul de pompieri din Half Moon Bay a spus că trebuie să facem asta de două ori pe an.

Își strânseră toți lucrurile, fără grabă.

Martin adăugă un pic de umor la final:

— Slavă Domnului, credeam că urmează o îmbrățișare de grup.

SCURGERI DE INFORMAȚII

Câteva zile mai târziu, Kathryn începu să aibă probleme cu laptopul, așa că îi chemă pe cei de la departamentul IT ca să-l repare. Departamentul IT era compus din numai patru persoane, sub conducerea unui tip pe nume Brendan, unul dintre subalternii direcți ai lui Jan. Dată fiind dimensiunea redusă a compartimentului, nu era neobișnuit pentru Brendan să rezolve, chiar el însuși, unele comenzi. În special, când o astfel de comandă venea de la un director. Mai ales de la CEO.

Brendan sosi prompt și identifică rapid problema. Când o informă pe Kathryn că ar avea nevoie să ia computerul la el ca să-l repare, ea fu de acord, dar insistă că îl voia înapoi înainte de sfârșitul săptămânii.

— Bine, e în regulă. Știu că aveți o altă ședință în deplasare.

Kathryn nu era surprinsă că Brendan aflase de escapada lor. De fapt, era bucuroasă că angajații știau cum își petrecea timpul echipa ei atunci când se afla în afara biroului. Dar următorul lui comentariu îi dădu motive de îngrijorare.

— Aș vrea să fiu o muscă pe perete în timpul acestor ședințe.

Kathryn nu putea să lase acest comentariu neînsoțit de o întrebare:

— Serios? De ce?

Brendan, a cărui abilitate tehnică era egalată doar de lipsa lui de tact în societate, răspunse fără ezitare:

— Păi, să spunem că există anumite persoane care ar plăti bani grei s-o audă pe Mikey cum dă socoteală de atitudinea ei.

Deși Kathryn nu-și putu reprima un sentiment de ușoară bucurie la gândul că și alții din organizație cunoșteau problemele de comportament ale lui Mikey, prima ei reacție la remarca lui Brendan fu de dezamăgire. Se întrebă câți alți angajați cunoșteau amănunte despre ce se întâmpla la ședințele ținute în deplasare.

— Eu nu cred că aș caracteriza în felul ăsta ceea ce facem noi acolo.

Kathryn știa că Brendan nu era vinovat de nimic, așa că schimbă subiectul:

— În orice caz, îți mulțumesc că ai grijă de computerul meu.

Brendan plecă, iar Kathryn se tot gândea cum ar fi trebuit să trateze problema cu Jan și cu restul echipei.

A DOUA ȘEDINȚĂ
ȚINUTĂ ÎN DEPLASARE

Săptămâna următoare, la doar câteva zile după ceea ce era acum cunoscut sub numele de *ședința cu alarma de incendiu*, avu loc a doua întâlnire de la Napa Valley.

Kathryn începu dezbaterea cu discursul ei obișnuit:

— Avem mai mulți bani, tehnologie mai bună, directori mai talentați și mai cu experiență, și totuși suntem în urma concurenței. Să ne amintim că motivul pentru care ne aflăm aici este funcționarea eficientă a echipei.

Kathryn aduse apoi în discuție o problemă dificilă, dar pe un ton pe care îl dorea cât mai inofensiv:

— Am o întrebare rapidă pentru toată lumea: ce anume le-ați spus, dacă le-ați spus ceva, oamenilor voștri despre prima ședință pe care am ținut-o aici?

Kathryn nu putu evita complet o atmosferă de contrarietate în sală.

— Nu am de gând să cert pe nimeni. Cred însă că e nevoie să clarificăm comportamentul nostru ca echipă.

Jeff vorbi primul:

— Eu nu le-am spus nimic oamenilor mei. Nici măcar un singur lucru.

Sala râse, pentru că Jeff nu mai avea nici un subaltern direct.

Urmă Mikey:

— Le-am spus doar că am făcut un șir de exerciții lacrimogene.

Încerca să fie amuzantă, dar toți puteau vedea că era ceva adevăr în ceea ce spunea. Nu râse niciunul.

Martin deveni brusc defensiv:

— Dacă ai să ne reproșezi ceva, atunci spune-ne direct. Pentru că eu o să recunosc chiar acum că am purtat câteva conversații cu inginerii mei. Voiau să știe dacă ne pierdem timpul sau nu și cred că au dreptul la o explicație. Și dacă asta înseamnă că am violat în vreun fel confidențialitatea ședinței, atunci îmi cer iertare.

Sala era puțin mirată de diatriba, deloc caracteristică lui Martin, care pe deasupra mai era și lungă și cu un substrat emoțional.

Kathryn aproape izbucni în râs:

— Ca să vezi! Nu sunt supărată pe nimeni. Și nu spun că nu trebuia să vorbim cu echipele noastre despre ședința trecută. De fapt, chiar trebuia să insist data trecută că e necesar să facem asta.

Martin părea ușurat, dar și un pic jenat.

Apoi vorbi Jan:

— Eu cred că am vorbit cu echipa mea mai mult decât ceilalți. Și mai cred că unul dintre ei ți-a spus ceva.

Kathryn se simți prinsă cu mâța-n sac.

— Ei bine, de fapt, chiar unul dintre oamenii tăi m-a determinat să vă pun această întrebare.

Mikey părea să se bucure că Jan fusese singularizată.

Kathryn continuă:

— Dar nu e vorba despre tine sau despre altcineva anume. Încerc doar să înțeleg cum merg lucrurile în ceea ce privește confidențialitatea și loialitatea.

— Ce înțelegi prin loialitate? vru să știe Nick.

— Înțeleg să stabiliți care este prima voastră echipă.

Deloc surprinsă de confuzia din sală, Kathryn explică:

— Nu vă țin aici o lecție despre cum se păstrează informațiile confidențiale. Sau, cel puțin, nu pun accent pe asta acum. E vorba de altceva.

Kathryn se simțea frustrată de propria ei incapacitate de a formula problema. Recurse deci la o abordare directă:

— Ceea ce încerc să vă întreb este dacă vi se pare că echipa asta este pentru voi la fel de importantă ca echipele pe care le conduceți, adică departamentele voastre.

Brusc, toată lumea păru să înțeleagă. Și nu aveau aerul să se simtă în largul lor având în vedere răspunsurile adevărate nerostite.

Jan întrebă:

— Așadar, te întrebi dacă avem încredere în subalternii noștri cu privire la lucrurile pe care ar trebui să le ținem doar pentru noi?

Kathryn aprobă din cap.

Mikey răspunse prima:

— Eu sunt mult mai apropiată de oamenii mei decât de grupul de aici. Îmi pare rău că trebuie s-o spun, dar ăsta e adevărul.

Nick aprobă:

— Eu aș spune că ăsta e și cazul meu, cu excepția grupului de vânzări pe care tocmai îl preiau. Dar cred că în câteva săptămâni o să fiu mai apropiat de ei decât de echipa de aici.

Comentariul lui Nick nu fusese făcut în glumă, totuși provocă râsete printre cei din grup, însă tristul adevăr păru să dezumfle, după aceea, sala.

Jan vorbi și ea:

— Cred că pentru toți echipele noastre sunt mai importante decât cea de aici — ea ezită înainte de a-și termina ideea —, dar pentru mine mai mult decât pentru ceilalți.

Acest comentariu captă atenția tuturor.

— Vrei să ne explici? îi ceru Kathryn cu amabilitate.

— Păi, după cum știți cu toții, sunt foarte apropiată de oamenii mei. Din cei opt subalterni pe care-i am, cinci au lucrat cu mine și la alte firme, și parcă ar fi copiii mei.

Carlos glumi:

— Ia te uită ce instincte materne are!

Râsete.

Jan zâmbi și aprobă din cap:

— Mda, trebuie să fiu de acord. Nu că aș fi excesiv de sentimentală, dar aș face aproape orice pentru ei.

Kathryn încuviință din cap.

Martin o apără pe Jan:

— Ăsta nu e un lucru rău. Inginerii mei știu că îi protejez de ceea ce i-ar putea sustrage de la muncă și de diverse obstacole, dar și ei pun osul la treabă pentru mine.

Jan adăugă:

— Și nu te lasă la greu. Oamenii mei sunt extrem de loiali.

Kathryn asculta, însă Nick simți că era pe punctul de a oferi și niște contraargumente.

— Vrei să spui că asta e o problemă? Și eu care mă gândeam că, dimpotrivă, tu vrei să fim niște manageri cât mai buni.

— Sigur că vreau, asigură Kathryn pe toată lumea. Sunt bucuroasă să aud ce sentimente puternice nutriți pentru oamenii voștri. Și se potrivește cu ceea ce am aflat în timpul interviurilor mele inițiale.

Sala aștepta, de parcă ar fi spus: *Și atunci, care e problema?*

Kathryn continuă:

— Dar atunci când o companie are niște manageri buni care nu acționează ca o echipă, se poate crea o dilemă atât pentru ei, cât și pentru firmă. Vedeți, asta duce la confuzie în ceea ce privește identitatea primei lor echipe.

Jeff ceru lămuriri.

— Prima echipă?

— Da, prima voastră echipă. Și toate astea se leagă de ultima disfuncție — a pune rezultatele de echipă înaintea problemelor individuale. Prima voastră echipă trebuie să fie cea de aici. Se uită prin sală, subliniind astfel că se referea la personalul de conducere.

— Oricât de atașați am fi de propriii oameni și oricât de minunat s-ar simți ei, asta nu trebuie să se întâmple în detri-

mentul loialității și al implicării legate de grupul pe care-l formăm astăzi aici.

Echipa cugeta la remarcile ei și la dificultatea pe care acestea o implicau.

Jan vorbi prima:

— E cam dur spus. Adică, ar fi mai ușor pentru mine să stau aici și să fiu de acord cu tine, asigurându-te, cu jumătate de gură, că asta va fi prima mea echipă, dar chiar nu văd cum aș putea să abandonez ceea ce am reușit cu greu să realizez la mine în departament.

Carlos încercă să găsească o soluție de mijloc:

— Nu cred că trebuie să abandonezi ceva.

Se uită la Kathryn pentru confirmare. Ea îi aruncă o privire piezișă, ca și când nu-i plăcea că era nevoită să-i susțină ideea.

— Nu trebuie să-ți distrugi echipa din subordine. Trebuie doar s-o treci pe locul al doilea. Iar asta s-ar putea să vă dea senzația că abandonați ceva.

Oarecum descurajat, grupul luă în considerare această propunere dificilă. Jeff încercă să mai înseninеze atmosfera:

— Gândiți-vă ce greu mi-a fost mie. Voi erați prima mea echipă. Nu aveam pe nimeni altcineva la care să mă duc și să mă plâng.

Toți, inclusiv Mikey, râseră. Cât de mult glumea Jeff? Exista, totuși, un sâmbure de adevăr în ceea ce spunea el și le păru rău pentru el.

Kathryn simți nevoia să îi readucă cu picioarele pe pământ:

— Nu știu cum să formulez altfel lucrul ăsta, dar construirea unei echipe e dificilă.

Nimeni nu vorbi. Kathryn vedea doar îndoiala de pe fețele lor. Dar nu se simțea descurajată, deoarece nu părea să fie vorba de a pune la îndoială cât de importantă era construirea echipei, ci mai degrabă capacitatea de a realiza acest lucru. Kathryn prefera întotdeauna acest gen de îndoială.

CONTINUAREA PROCESULUI

Kathryn merse mai departe:

— Uite ce e. N-o să rezolvăm toate astea chiar acum. Este vorba de un proces și nu e nevoie să pierdem vremea cu analize psihologice profunde. Hai, mai bine, să ne concentrăm asupra planului nostru, acela de a construi o echipă și apoi de a o pune pe ea în fruntea preocupărilor noastre, ceea ce nu mi se pare chiar atât de greu de înfăptuit.

Grupul părea gata să-și scuture temerile, așa încât Kathryn puse o întrebare simplă pentru a urni discuția:

— Deci, cum procedăm?

Primul vorbi Jeff:

— Cred că nu putem nega ceea ce s-a întâmplat de la ultima ședință ținută în deplasare. Adică, dacă mi-ați fi spus că JR va pleca de la noi și că o să-l punem pe Nick în locul lui, v-aș fi acuzat că ați pus la cale toate astea încă de la început.

Nick fu de acord:

— Nici eu nu aș fi crezut vreodată că o să mă ocup de treaba asta și că o să-mi și placă. Dar cred că ne descurcăm destul de bine. Dar mai e drum lung de parcurs până la rezultatele pe care le urmărim.

Kathryn readuse discuția pe făgașul ei:

— Dar cum o să lucrăm ca echipă?

Jan răspunse:

— Cred că o facem destul de bine. Pare că ne îndreptăm în direcția bună și precis avem parte de mai multe conflicte productive.

Grupul râse.

— Nu știu. Încep să am dubiile mele.

Kathryn nu ar fi fost altfel surprinsă de o astfel de remarcă, doar că ea venea din partea lui Carlos.

— De ce spui asta? întrebă ea.

Carlos se încruntă:

— Nu știu. Cred că încă se simte că nu vorbim întotdeauna despre problemele mari. Sau poate că doar mi-am pierdut eu răbdarea.

— La ce probleme mari te gândești? se întrebă Jan cu voce tare.

— Eu nu vreau să agit lucrurile pe-aici...

Kathryn îl întrerupse:

— Eu vreau s-o faci.

Carlos zâmbi:

— Ei bine, mă întreb dacă avem resursele potrivite pentru o astfel de treabă.

Martin părea să simtă că el era ținta remarcii lui Carlos. Și avea dreptate.

— Ce înțelegi prin resurse?

Carlos se bâlbâi:

— Păi, nu știu. Cred că avem o organizație tehnologică destul de mare. Aproape o treime din firmă, cred. Am putea să utilizăm mai multe resurse pentru vânzări, marketing și consultanță.

Martin nu făcea astfel de declarații stăpânit de emoție. El prefera ceea ce îi plăcea să numească *o abordare sarcratică* — versiunea sarcastică a metodei socratice. Era pe punctul să contrazică, într-un mod inteligent, observația lui Carlos, dar interveni Mikey.

— Sunt de acord cu Carlos. Sincer, eu nu știu ce fac jumătate dintre inginerii noștri. Și îmi lasă gura apă la gândul de a ne utiliza banii pentru un marketing sau o publicitate mai bună.

Martin oftă cu zgomot, ca și când ar fi spus: *Am luat-o de la capăt*. Dezgustul lui nu rămase neobservat de către cei din sală.

Kathryn dădu tonul la ceea ce se întâmplă după aceea.

— Bine, hai să vorbim despre asta. Și să nu pretindem că facem ceva greșit. Suntem datori față de acționarii și angajații noștri, prin urmare, trebuie să imaginăm calea cea mai bună pentru utilizarea banilor. Nu e vorba de o bătălie religioasă. Este vorba despre strategie.

După detensionarea atmosferei, Kathryn alimentă flacăra discuției. Ea i se adresă lui Martin:

— Cred că ești sătul de oameni care te întreabă despre investițiile noastre în inginerie.

Martin era calm, dar vehement:

— Cum naiba să nu fiu? Oamenii par să nu înțeleagă că nu în inginerie investim, ci în tehnologie. Suntem o firmă de produse. Nu e ca și când aș cheltui banii ca să iau cu mine inginerii în excursii, să jucăm golf.

— Ei, haide, Martin, exclamă Nick. Inginerii nu joacă golf.

După îndulcirea momentului cu puțin umor, noul șef al compartimentului de vânzări reluă disputa:

— Noi nu spunem că nu ești personal răspunzător. Doar că ești și puțin părtinitor.

Martin nu avea de gând să se domolească:

— Părtinitor? Ascultă, merg la tot atâtea vânzări ca și voi. Și vorbesc cu analiștii...

Jan sări și ea:

— Stai așa, Martin. Nu punem la îndoială implicarea ta în companie. Doar că tu știi mai multe despre tehnologie decât oricine altcineva, și poate asta te face să dorești să investești în producție. (Jan merse în final drept la țintă.) De ce devii așa

de defensiv atunci când cineva face o remarcă despre tehnologie?

Era ca și când Jan ar fi aruncat o găleată de apă rece pe Martin, stropindu-i și pe ceilalți din sală.

Mikey interveni și ea, dar cu mai multă blândețe ca de obicei:

— Are dreptate. Te comporți ca și când ți-am pune la îndoială inteligența.

Mai calm acum, Martin insistă:

— Și nu asta faceți? Spuneți că supraestimez cantitatea de resurse pe care le înghit crearea și menținerea produsului nostru.

Jan explică cu mai mult tact decât ar fi fost în stare Mikey:

— Nu. E mai mult decât atât, Martin. Ne întrebăm cât de bune trebuie să fie produsele noastre pentru a câștiga pe piață. Ne întrebăm câte eforturi sunt necesare în domeniul tehnologiei viitoare, pentru că asta poate fi în contradicție cu fenomenul prin care piața adoptă tehnologia noastră curentă.

Kathryn ieși din rolul ei de moderator și adăugă ceva la perspectiva lui Jan:

— Și nu există cale pe care s-o poți găsi pe cont propriu. Nu cred că cineva de aici e suficient de isteț și are deschiderea și profunzimea de gândire pentru a cunoaște răspunsul corect fără să audă și opiniile celorlalți.

Culmea, cu cât era mai rațională explicația, cu atât mai tare îl irita pe Martin.

Era ca și când ar fi putut cu ușurință să respingă tiradele nesigure ale lui Mikey, dar se simțea prins în capcana loialității și a logicii lui Jan și Kathryn.

— Uite ce e, după tot timpul pe care l-am petrecut cu crearea acestui produs, nu doresc să citesc epitaful firmei, prin care e blamat decesul nostru datorat tehnologiei proaste.

Înainte de a i se atrage atenția asupra faptului că asta era o demonstrație a celei de a cincea disfuncții, Martin recunoscu singur acest lucru.

— Da, știu că asta sună de parcă aș fi mai interesat să evit un blam individual decât să ajut firma să câștige, dar...

Nu părea deloc să aibă o explicatie pentru comportarea lui. Jan îl scoase din încurcătură:

— De ce crezi că sunt așa de analitică cu finanțele? (Era o întrebare retorică, așa că își răspunse singură.) Ultimul lucru pe care-l doresc este să citesc în *Wall Street Journal* că nu ne-am descurcat cu fluxul de numerar și că a trebuit să închidem campania. Carlos nu vrea să fim înghițiți de problema clienților, iar Mikey nu dorește să eșuăm pentru că nu ne putem construi un brand.

Chiar și cu o distribuire așa de uniformă a vinovățiilor, Mikey nu putea să-și accepte partea ei de vină. Îi aruncă lui Jan o privire care spunea: *Pe mine nu asta mă îngrijorează.*

Jan o ignoră și se adresă celorlalți:

— Asta sună ca și când ne-am agita cu toții să ne găsim bărci de salvare pe Titanic.

— Nu cred că situația este chiar așa disperată, o contrazise Nick.

Kathryn aderă și ea la metafora directorului economic:

— Bun, atunci să încercăm cu toții să ne ținem cât mai aproape de bărcile de salvare, pentru orice eventualitate.

Nick aprobă din cap, ca pentru a spune: *Te las să crezi asta.* Kathryn aduse conversația înapoi la subiect și îi adresă întrebarea de bază lui Martin:

— Deci, unde eram?

Martin respiră adânc, clătină din cap, ca și când nu ar fi fost de acord cu nimic din ceea ce se spusese până atunci, și apoi îi surprinse pe toți:

— Bine, hai să lămurim chestia asta.

Merse la tablă și schiță întreaga organizație, explicând la ce lucra fiecare și cum se potriveau lucrurile laolaltă. Colegii săi fură realmente uimiți, pe de o parte de cât de multe nu știau despre tehnologie, iar pe de altă parte de modul în care se potriveau lucrurile într-un întreg.

După ce Martin termină, Kathryn acordă grupului două ore în care să discute meritele relative ale extinderii sau reducerii resurselor alocate tehnologiei și modul de a le utiliza în alte domenii de activitate.

În acest timp, cei din echipă își susțineau punctele de vedere, uneori cu vehemență, apoi se răzgândeau, reveneau la părerile inițiale și decideau că răspunsul corect nu era chiar așa de evident.

Toți membrii echipei, inclusiv Kathryn, luau câteodată markerul și mergeau la tablă să explice o anumită chestiune. Dacă cineva mai căsca, o făcea pentru că era istovit, însă nu din plictiseală.

În final, Jeff fu acela care veni cu o soluție. El propuse să se elimine în întregime o viitoare linie de produse și să se amâne o alta, pentru cel puțin șase luni. Nick sugeră apoi o nouă repartizare a inginerilor din cadrul acelor proiecte și instruirea lor pentru a-i asista pe reprezentanții de vânzări cu demonstrații ale produselor.

În câteva minute, grupul căzu de acord, puse bazele unui program agresiv pentru implementarea modificărilor și se holbă amuzat la soluția complexă, dar lucrativă, de pe tablă.

Kathryn sugeră apoi să meargă să ia prânzul, adăugând:

— Când ne întoarcem, o să vorbim despre chestiuni de disconfort interpersonal și cum să ne tragem unii pe alții la răspundere.

— De-abia aștept!

Remarca frivolă a lui Martin nu se dorea o incriminare a procesului, și nimeni nu o interpretă în felul ăsta.

RESPONSABILITATEA

După prânz, Kathryn se hotărî să mențină motivația realizată în ședința de dimineață, concentrându-se asupra problemelor reale și nu asupra exercițiilor.

Așa că îl rugă pe Nick să conducă echipa de-a lungul unei treceri în revistă a progreselor făcute în atingerea obiectivului format din cele optsprezece contracte. Merse la tablă și scrise cele patru direcții de acțiune pe care grupul convenise să se axeze în timpul ședinței anterioare, și anume: demonstrații legate de produse, analiza concurenței, instruire în domeniul vânzărilor și broșuri cu produse. Nick parcurse toată lista.

— Bine, Martin, cum o să procedezi cu proiectul demonstrațiilor legate de produse?

— Suntem în avans față de planificare. S-a dovedit că e un pic mai ușor decât am crezut, așa că ar trebui să terminăm cu o săptămână sau două mai devreme. Carlos ne-a fost de mare ajutor.

Lui Nick nu-i plăcea să-și piardă timpul.

— Grozav. Cum e cu analiza concurenței? Carlos?

Carlos se uita la un vraf de hârtii din fața lui.

— Am adus un rezumat actualizat, dar nu-l găsesc. (Renunță să mai caute.) De fapt, încă nu am început. Nu am putut să adun lumea împreună pentru o întâlnire.

— De ce nu?

Nick era mai răbdător decât se așteptase Kathryn.

— Să-ți spun drept, pentru că mulți dintre oamenii noștri nu au fost disponibili. Și am fost cam ocupat să-l ajut pe Martin cu demonstrațiile.

Liniște.

Nick decise să fie constructiv:

— Care dintre oamenii mei nu au fost disponibili?

Carlos nu voia să arate cu degetul:

— Nu mă plâng de ei. Doar că...

Nick îl întrerupse:

— E în regulă, Carlos. Spune-mi doar cine trebuia să fie mai responsabil.

— Păi, cred că Jack este cheia. Și Ken. Și nu sunt sigur dacă...

Acum îl întrerupse Kathryn:

— Crede cineva că avem o problemă aici?

Nick răspunse primul:

— Da, trebuie să comunic cu oamenii mei în legătură cu prioritățile și să mă asigur că sunt gata să le susțină.

Kathryn confirmă că era adevărat, dar ea căuta altceva:

— Dar cum stau lucrurile cu Carlos? Nu crezi că el ar fi trebuit să vină la tine să rezolvați problema asta până azi? Nimeni nu l-a atacat atunci când a spus că nici nu a început analiza concurenței.

Liniște jenantă din nou.

Carlos era suficient de sigur pe el ca să nu reacționeze la întrebarea șefei lui. Pentru moment, părea să ia în considerare problema în mod obiectiv.

Martin interveni:

— E greu să abordezi o persoană care e întotdeauna extrem de ocupată.

Kathryn aprobă din cap și apoi adăugă cu fermitate:

— Ai dreptate. Dar asta nu e o scuză. Adevărul e că, în calitate de vicepreședinte al firmei, Carlos trebuie să-și fixeze

priorități mai clare, conform cu ceea ce am căzut de acord să facem, și mai trebuie să-i cheme la ordine pe cei care nu răspund solicitărilor lui.

Sesizând că aceste remarci începuseră să-l deranjeze pe Carlos, Kathryn i se adresă direct lui:

— Te folosesc ca exemplu, Carlos, pentru că ești o persoană care lasă ușor frâiele din mână. Dar asta se poate aplica oricui. Unii sunt mai greu de tras la răspundere, pentru că sunt foarte utili. Alții pentru că intră în defensivă sau se intimidează. Nu cred că e ușor să faci pe cineva răspunzător, nici chiar pe propriii tăi copii.

Asta aduse câteva aprobări din cap. Kathryn continuă:

— Vreau să vă provocați unii pe alții în ceea ce faceți, cum vă petreceți timpul, dacă faceți suficiente progrese.

Mikey interveni:

— Dar asta sună ca o lipsă de încredere.

Kathryn clătină din cap:

— Nu, încrederea nu e același lucru cu a presupune că toți sunt de acord cu tine și că nu e nevoie să fie împinși de la spate. Încredere apare atunci când știi că dacă un membru al echipei te împinge de la spate o face pentru că îi pasă de echipă.

Nick clarifică:

— Iar noi trebuie să facem asta în așa fel încât să nu-i enervăm.

Afirmația lui suna ca o întrebare, așadar Kathryn răspunse:

— Absolut. Impulsionează cu respect, presupunând că cealaltă persoană face probabil ceea ce trebuie. Dar fă-o oricum. Și nu da înapoi niciodată.

Echipa părea să înțeleagă acest aspect, iar Kathryn lăsă lucrurile așa pentru moment. Apoi îi ceru lui Nick să continue.

Acesta o făcu bucuros:

— Bun, ne aflăm la punctul al treilea, adică programul de instruire în domeniul vânzărilor. E al meu și ne-am intrat în

ritm. Am planificat o ședință de training de două zile pentru agenții de vânzări și cred că ar trebui să fim cu toții acolo.

Mikey părea să nu-și creadă urechilor.

— De ce?

— Pentru că ar trebui să ne considerăm cu toții niște agenți de vânzări. Mai ales dacă încheiem acele optsprezece contracte, atunci asta chiar este o prioritate.

Kathryn nu le lăsă nicio îndoială:

— Așa este.

Nick continuă:

— Atunci, o să ne implicăm cu toții și trebuie să știm cum îi putem ajuta pe reprezentanții de vânzări.

Nick spuse tuturor data ședinței de training, iar ei își notară în agende.

Mikey părea încă iritată.

— E vreo problemă, Mikey?

Nick fu acela care o întrebă.

— Nu, nu. Continuă !

Nick nu putea accepta asta. Reținându-și enervarea, forță puțin lucrurile:

— Nu, dacă există un motiv bun pentru care nu ar trebui să participăm la trainingul de vânzări, atunci sunt gata să-l aud. (Făcu o pauză, să vadă dacă primește vreun răspuns, și atunci când ea rămase tăcută, continuă.) Serios, nu-mi pot imagina nimic mai important decât asta.

Într-un final, Mikey îi răspunse sarcastic:

— Foarte bine, și mie mi-ar plăcea ca toți să asiste săptămâna viitoare la ședința de marketing.

Nick se abținu din nou.

— Chiar așa? Pentru că, dacă tu crezi că ar trebui să fim cu toții acolo, și că asta are un rost, atunci o s-o facem.

Mikey nici măcar nu luă în considerare oferta lui.

— Hai, lasă. O să mă duc și eu la ședința de vânzări. La ședința de marketing nu am nevoie de niciunul dintre voi, poate cu excepția lui Martin.

Chiar în acel moment, Kathryn deveni sigură că Mikey trebuia să plece. Din nefericire, următoarele cinci minute aveau să fie mai dificile decât se așteptase.

CONTRIBUȚIA INDIVIDUALĂ

Nick trecu la al patrulea punct de pe ordinea de zi:

— Bun, cum stăm cu broșurile de produse? i se adresă el lui Mikey.

— Sunt gata toate.

Încercarea lui Mikey de a evita îngâmfarea era transparentă.

Sesizând că ceilalți nu o prea credeau, Mikey scoase un vraf de pliante lucioase și începu să le dea mai departe celorlalți.

— Astea se vor tipări săptămâna viitoare.

Sala era tăcută, toată lumea examina cu atenție designul și citea copia primită. Kathryn observă că majoritatea era mulțumită de calitatea materialului.

Dar Nick părea nesigur:

— Aveai de gând să vorbești cu mine despre asta? Pentru că unii dintre agenții de vânzări sunt plecați pe teren chiar pentru aceste broșuri și vor fi puțin cam vexați să constate că aportul lor nu a fost...

Mikey îl întrerupse:

— Oamenii mei știu să facă treaba asta mai bine decât oricine. Dar dacă vrei să ai pe cineva din departamentul tău care să-i ajute pe ai mei, să se afle și ei în treabă pe-acolo, nu mă deranjează.

Era clar că ei nu i se părea necesar acest lucru.

Nick era nehotărât, să fie impresionat de ceea ce vedea sau să se simtă insultat de modul în care îi era prezentată situația:

— Bine, o să-ți trimit o listă de trei sau patru persoane care trebuie să vadă asta înainte de a merge mai departe.

Orice entuziasm trezit de progresele făcute de Mikey dispăruse datorită reacției ei față de Nick.

Jeff încercă să dreagă lucrurile:

— În orice caz, tu și oamenii tăi ați făcut o treabă minunată.

Mikey savură complimentul un pic prea mult:

— Chiar am lucrat din greu. Și la asta mă pricep eu cel mai bine.

Întreaga sală murmură în surdină, dezaprobând lipsa de modestie a colegei lor.

Într-unul din rarele ei momente de impulsivitate, Kathryn decise că nu mai putea să aștepte. După ce anunță că urma o pauză lungă, le dădu liber tuturor până la cina de la ora șase. Cu excepția lui Mikey.

DISCUȚIA

După ce toată lumea părăsi sala și ușa se închise, Kathryn avu remușcări și simți nevoia unei plimbări lungi de una singură. *Cum ies din chestia asta?* se întrebă ea, știind că de-acum nu mai putea da înapoi.

Mikey părea să nu aibă nicio idee despre ceea ce urma să se întâmple. Kathryn nu se putea decide dacă ignoranța ei îi ușura sau îi îngreuna misiunea.

— O să fie o discuție dură, Mikey.

Vicepreședinta care se ocupa de marketing își dădu brusc seama de situație, dar se stăpâni:

— Chiar așa?

Kathryn trase adânc aer în piept și merse direct la țintă:

— Nu cred că ești potrivită pentru echipa asta. Și nu cred că dorești cu adevărat să fii aici. Știi ce vreau să spun?

Mikey avu un șoc și asta o găsi pe Kathryn cam nepregătită. *Trebuia să-și dea seama că asta se va întâmpla...* își zise Kathryn.

Lui Mikey nu-i venea să creadă:

— Eu? Cred că glumești ! Dintre toți cei din echipa asta, crezi că eu...

Nu-și termină ideea, privind-o intens pe Kathryn:

— Eu?

Destul de ciudat, dar Kathryn se simțea mai în largul ei acum, după ce lucrurile fuseseră spuse în sfârșit. Avusese de-a

face cu directori suficient de dificili în cariera sa ca să poată rămâne fermă pe poziții într-o astfel de situație. Dar Mikey era mai isteață decât un director obișnuit:

— Și care e motivul? întrebă Mikey.

Kathryn îi explică cu calm:

— Mikey, nu prea îți respecți colegii. Nu dorești să comunici cu ei. În timpul ședințelor, le distragi atenția și îi descurajezi. Inclusiv pe mine.

Oricât de bine ar fi știut Kathryn că ceea ce spunea era adevărat, deveni brusc conștientă de faptul că acuzațiile ei puteau părea superficiale pentru cineva nefamiliarizat cu situația.

— Nu crezi că îmi respect colegii? Problema este că ei nu mă respectă pe mine.

Pe măsură ce își găsea cuvintele, Mikey își dădea seama de gravitatea autoînvinuirii ei întâmplătoare. Cu un aer ușor obosit, încercă să clarifice:

— Ei nu-mi apreciază experiența. Ori priceperea mea. Și habar n-au cum se comercializează software-ul pe piață.

Kathryn asculta în tăcere, din ce în ce mai încrezătoare în decizia ei, pe măsură ce Mikey continua să vorbească.

Simțind asta, Mikey atacă, mai calm, dar destul de înveninat:

— Kathryn, cum crezi că o să reacționeze consiliul de administrație dacă plec din echipă? În mai puțin de o lună, îți vei pierde șeful de vânzări și pe cel de marketing. Eu aș fi destul de îngrijorată în locul tău.

— Apreciez grija pe care mi-o porți, Mikey. (Răspunsul lui Kathryn avea doar o ușoară nuanță de sarcasm.) Dar treaba mea nu este să evit confruntarea cu consiliul de administrație, ci să construiesc o echipă excelentă, care să facă să funcționeze compania asta.

Trecu la un ton mai plin de compasiune:

— Și chiar nu cred că-ți place să faci parte din ea.

Mikey trase aer în piept:

— Chiar crezi că scoaterea mea din echipă o să ajute compania?

Kathryn aprobă din cap:

— Da, așa cred. Și, cinstit vorbind, cred că ar fi mai bine și pentru tine.

— Cum ți-ai dat seama de asta?

Kathryn decise să fie cât mai cinstită și mai amabilă:

— Cred că ai putea găsi o firmă care să aprecieze mai mult talentul și stilul tău.

Kathryn dori să nu rostească fraza următoare, dar își dădu seama că era în interesul lui Mikey s-o audă:

— Dar cred că s-ar putea să nu fie ușor dacă nu te analizezi puțin singură.

— Și ce înseamnă asta?

— Înseamnă că pari înverșunată, Mikey. Și poate că așa ți se întâmplă aici, la DecisionTech...

Mikey o întrerupse, nelăsând-o pe Kathryn să continue:

— Este precis o chestie care ține de DecisionTech, pentru că nu am mai avut niciodată astfel de probleme.

Kathryn era sigură că nu era adevărat, dar decise să nu pună și ea sare pe rană:

— Atunci, cu siguranță vei fi mai fericită în altă parte.

Mikey se uita fix la masa din fața ei. Kathryn simți că începuse să se împace cu situația, poate chiar s-o accepte. Se înșela.

ULTIMA REZISTENȚĂ

Mikey se scuză și ieși din sală să-și adune gândurile. Când se întoarse, câteva minute mai târziu, părea mai emoționată și mai hotărâtă ca niciodată.

— Bine, înainte de toate, eu nu demisionez. O să trebuiască să mă concediezi. Și soțul meu este avocat, așa că nu cred că îți va fi prea ușor să construiești un caz împotriva mea.

Kathryn nici nu se clinti. Dar, cu totală sinceritate și simpatie, răspunse:

— Nu te concediez. Și nu trebuie să pleci.

Mikey părea confuză.

Kathryn clarifică situația:

— Doar comportamentul ar trebui să ți-l schimbi complet. Și asta cât mai repede. (Kathryn făcu o pauză, pentru a-i da timp lui Mikey să analizeze ceea ce spusese.) Și, cinstit vorbind, nu prea cred că ai de gând să faci așa ceva.

Privirea lui Mikey îi confirmă că avea dreptate. Dar aceasta se apără totuși:

— Nu cred că problema e comportarea mea.

Kathryn răspunse:

— Sigur că nu este singurul lucru, dar e ceva foarte real. Nu participi la activități din afara departamentului tău. Nu accepți critica omologilor tăi și nici nu te scuzi atunci când întreci măsura.

— Când am întrecut eu măsura? vru Mikey să afle.

Kathryn nu se putea hotărî dacă Mikey făcea acuma pe neștiutoarea sau dacă într-adevăr nu era conștientă de comportamentul ei. În ambele cazuri, ar fi trebuit să vorbească pe șleau cu ea, dar cu calm:

— Nu știu de unde să încep. De exemplu, felul în care îți dai ochii peste cap, mimând disprețul, observațiile tale nepoliticoase și jignitoare, gândește-te că i-ai spus lui Martin că e un ticălos ordinar. Mai e vorba și de lipsa ta de interes legată de participarea la trainingul de vânzări, mai ales că asta e o prioritate pentru companie. Aș spune că e suficient pentru a afirma că ai întrecut măsura.

Mikey tăcea, mută de uimire. Confruntată cu astfel de dovezi flagrante, părea să-și dea brusc seama de gravitatea situației în care se găsea. Și totuși, mai încercă să lupte înainte de a pierde bătălia:

— Ascultă, m-am săturat să aud că oamenii se plâng de mine. Și n-am de gând să mă schimb eu ca să mă potrivesc cu grupul ăsta disfuncțional. Dar nici n-o să-ți ușurez ție situația și să plec. E vorba de principii.

Kathryn rămase încrezătoare:

— Ce fel de principii?

Mikey nu putu oferi un răspuns anume. O privi pe Kathryn cu răceală, clătinând din cap.

Trecu aproape un minut. Kathryn rezistă, nu rupse tăcerea, dorind ca Mikey să mai rămână și să-și dea seama de lipsa de substanță a argumentelor ei. Mikey spuse:

— Vreau banii pe trei luni, opțiunile mele de capital legale și un raport oficial din care să reiasă că am demisionat din proprie inițiativă.

Ușurată, Kathryn era mai mult decât fericită să-i acorde lui Mikey tot ceea ce cerea. Dar știa că altceva trebuia să-i spună:

— Nu sunt sigură că se poate, dar să văd ce pot face.

Mai trecură câteva momente neplăcute de tăcere.

— Deci, vrei să plec chiar acum? Adică, să nu mai stau până la cină?

Kathryn aprobă din cap:

— Poți să vii să-ți iei lucrurile de la birou săptămâna viitoare. Și să te duci la personal pentru a încheia formele de încetare a contractului de muncă, presupunând că îți pot onora cererea.

— Îți dai seama că sunteți pe ducă, nu-i așa? (Mikey voia s-o pedepsească pe Kathryn într-un fel sau altul.) Vreau să spun că nu ți-au mai rămas oameni la vânzări sau la marketing. Și nu m-ar surprinde dacă i-ai pierde și pe unii dintre oamenii mei, ca urmare a plecării mele.

Dar Kathryn se mai aflase într-o astfel de situație de mai multe ori și îi cunoștea suficient de bine pe oamenii lui Mikey ca să știe că și ei își dădeau seama de defectele șefei lor. Totuși, i se păru că era mai bine să-și exprime o oarecare îngrijorare:

— O să văd eu dacă se va întâmpla așa, dar sper să nu fie cazul.

Mikey clătină din nou din cap, ca și când ar fi fost pe punctul de a lansa o nouă tiradă. Apoi își luă laptopul și plecă.

OSTILITATE

Kathryn își petrecu restul după-amiezii plimbându-se printre vii. Când se reluă ședința, se simțea proaspătă — deși complet nepregătită pentru ceea ce urma să se întâmple.

Înainte ca ea să ridice problema, Nick întrebă:

— Unde e Mikey?

Kathryn voia să le dea știrea fără să pară ușurată:

— Mikey nu o să se mai întoarcă. Pleacă din companie.

Expresiile de pe fețele membrilor Staffului nu păreau să se potrivească cu așteptările lui Kathryn. Erau surprinși.

— Ce s-a întâmplat? vru să știe Jan.

— Ceea ce urmează să vă spun trebuie să rămână între noi, din cauza chestiunilor legale referitoare la angajații care pleacă.

Toată lumea era de acord.

Kathryn fu directă:

— Nu am văzut-o pe Mikey dornică să-și schimbe comportamentul. Și prin asta, lovea în echipă. Așa că i-am cerut să plece din companie.

Nimeni nu scoase nicio vorbă. Se uitau unul la altul și la broșurile puse pe masă, în fața lor.

În cele din urmă, vorbi Carlos:

— Nici nu știu ce să zic. Și ea ce-a spus? Ce-o să facem cu marketingul?

Nick continuă lista de întrebări:

— Ce-o să le spunem angajaților? Dar presei?

Pe cât de surprinsă era Kathryn de reacția lor, încercă totuși un răspuns:

— Nu vreau să spun prea multe despre Mikey. Era puțin surprinsă, puțin mânioasă, ceea ce nu e de mirare în astfel de situații.

Grupul aștepta de la Kathryn să abordeze și celelalte probleme. Ea continuă:

— În ceea ce privește marketingul, vom începe să căutam un nou vicepreședinte. Dar există o mulțime de persoane puternice în organizație, care se pot ocupa de acest compartiment până atunci. Nu-mi fac eu griji din cauza asta.

Toți păreau să înțeleagă și să fie de acord cu ea..

— Și o să spunem, pur și simplu, angajaților și presei, că Mikey pleacă de la noi. Nu e cazul să intrăm în amănunte. Dar nu cred că trebuie să ne lăsăm intimidați de niciun fel de reacție, indiferent din ce direcție ar veni. Dacă reușim să acționăm împreună și să progresăm, atât angajații, cât și analiștii vor fi mulțumiți. Și cred că cei mai mulți, în special angajații, nu vor fi surprinși deloc.

Pe cât de încrezătoare era Kathryn și oricât de logică i se părea judecata ei, starea de spirit a Staffului era la pământ. Kathryn știa că va trebui să facă eforturi pentru a-i determina să se concentreze asupra activităților importante. Nu-și dădea seama cât mai avea încă de muncit pentru a isprăvi problema legată de Mikey.

LUCRURILE SE URNESC CU GREU

În restul serii și în după-amiaza următoare, grupul se concentră asupra detaliilor legate de afaceri, cu o atenție specială acordată vânzărilor. Deși făcuseră progrese, Kathryn nu putea să nege că plecarea lui Mikey continua încă să-i apese pe toți. Își luă inima-n dinți.

După prânz, ea se adresă grupului:

— Aș vrea să vă răpesc câteva minute pentru a rezolva o problemă care încă ne mai macină. Vreau să știu, așadar, cum resimte fiecare plecarea lui Mikey. Pentru că trebuie să ne ocupăm de acest aspect ca echipă, mai înainte ca eu să le explic celorlalți, săptămâna viitoare, cum stau lucrurile.

Deși era de fiecare dată uimită, Kathryn știa, din experiențele ei anterioare, că plecarea, chiar și a celor mai dificili angajați, provoca o oarecare mâhnire și anumite îndoieli printre colegii acestora.

Membrii echipei se uitară unii la alții, să vadă cine avea să înceapă primul.

Începu Nick:

— Cred că sunt îngrijorat de pierderea unui membru al echipei executive.

Kathryn aprobă din cap, confirmând preocuparea lui, dar de fapt ar fi vrut să spună: *Dar ea nu a făcut parte niciodată din echipa asta.*

Jan adăugă:

— Știu că era o persoană dificilă, dar munca ei era de calitate. Iar marketingul reprezintă o problemă în acest moment. Poate că ar fi trebuit s-o tolerăm.

Kathryn aprobă din cap pentru a confirma că ascultă:

— Altcineva?

Martin ridică mâna șovăitor, parcă spunând că urma să facă o declarație împotriva voinței sale.

— Cred că mă întreb cine urmează...

Kathryn făcu o pauză înainte de a răspunde:

— Să vă spun o scurtă istorie despre mine însămi. Una de care nu sunt prea mândră.

Asta captă atenția tuturor.

Kathryn se încruntă, de parcă nu se prea simțea în largul ei.

— În ultimul trimestru petrecut la școala pe care am absolvit-o, m-am angajat ca antreprenor la o binecunoscută firmă de vânzări cu amănuntul din San Francisco, unde am condus un mic departament de analiști financiari. Era prima mea funcție de conducere, și speram să rămân acolo după absolvire.

În ciuda rezervelor legate de vorbitul în public, Kathryn se pricepea să spună povești.

— Moștenisem un grup de oameni foarte buni. Toți se străduiau, dar unul dintre ei producea rapoarte pe bandă rulantă și mai bune decât ceilalți. Îi ziceam Fred. Fred prelua orice sarcină și devenise angajatul meu cel mai de nădejde.

— Sună ca o problemă pe care mi-ar plăcea și mie s-o am, comentă Nick.

Kathryn ridică din sprâncene:

— Stai să vezi. Nimeni din departament nu se putea pune cu Fred. Și, să fiu cinstită, asta era o chestie a naibii de enervantă, chiar și pentru mine. Nu ajuta pe nimeni și făcea în așa fel încât toată lumea să știe că el era cel mai bun, ceea ce nimeni nu punea la îndoială, chiar și cei care îl urau. Mulți au venit la mine să se plângă de Fred. I-am ascultat cu atenție și

chiar am vorbit cu el, destul de serios, rugându-l să-și modifice comportamentul. Dar, de cele mai multe ori, îi ignoram, pentru că, îmi ziceam eu, erau invidioși pe abilitățile lui. Și doar nu era să-l admonestez pe cel mai bun angajat pe care-l aveam.

Stafful părea să fie de acord cu ea.

Kathryn continuă:

— În cele din urmă, randamentul departamentului a început să scadă, și așa i-am dat și mai mult de lucru lui Fred. În mintea mea, el ducea în spate tot departamentul. Destul de curând, moralul oamenilor începu să se deterioreze mai rapid ca niciodată, iar performanțele noastre scădeau mereu. Din nou, un număr de analiști veniră la mine să se plângă de Fred, și devenise clar că el era vinovatul. După o noapte albă în care m-am gândit, am luat prima mea mare decizie.

Jeff încercă să ghicească:

— L-ai concediat!

Kathryn râse oarecum rușinată:

— Nu, l-am promovat.

Sala rămase cu gura căscată.

Kathryn aprobă din cap:

— Așa e. Fred a fost primul pe care l-am promovat în calitatea mea de manager. Două săptămâni mai târziu, trei dintre cei șapte analiști ai mei au demisionat, iar departamentul căzu pradă haosului. Rămăsesem mult în urmă, iar managerul meu m-a chemat să discutăm despre ceea ce era de făcut. I-am vorbit despre Fred și despre motivul pentru care îi pierdusem pe ceilalți analiști. În ziua următoare, el a luat o decizie importantă:

Jeff ghici din nou:

— L-a concediat el.

Kathryn zâmbi cu amărăciune:

— Ești pe-aproape. M-a concediat pe mine.

Sala rămase surprinsă. Jan încercă să o facă să se simtă mai bine:

— Dar companiile nu concediază de obicei antreprenorii.

Kathryn deveni puțin sarcastică:

— Bine. Să spunem doar că sarcina mea s-a terminat brusc și că ei nu s-au mai ostenit să mă cheme înapoi.

Nick și Martin zâmbiră, încercând să nu izbucnească în râs. Kathryn își duse ideea până la capăt:

— Ce mai, am fost concediată.

Toată lumea din încăpere râse.

— Ce s-a întâmplat cu Fred? vru să știe Jeff.

— Am auzit că a plecat din companie câteva săptămâni mai târziu și au angajat pe altcineva să conducă departamentul. Performanța s-a îmbunătățit simțitor la o lună după plecarea lui, chiar dacă departamentul avea acum trei analiști mai puțin.

— Vrei să spui că doar comportamentul lui Fred înjumătățea performanțele grupului?

— Nu. Nu comportamentul lui Fred.

Oamenii păreau puțin nelămuriți.

— Faptul că eu îi toleram comportarea. Uite ce e, pentru mine a fost clar: au concediat persoana potrivită, adică pe mine.

Nimeni nu scoase o vorbă. Păreau să simtă mâhnirea șefei lor și făceau legătura dintre istorisirea lui Kathryn și ceea ce se întâmplase cu o zi înainte.

După câteva momente, Kathryn își încheie expunerea:

— Nu am de gând să vă pierd pe niciunul. Și de aceea am procedat așa.

În acea clipă, toți păreau că au înțeles.

REGRUPAREA FORȚELOR

Întorși la birou, Kathryn ținu o ședință lărgită, discutând despre plecarea lui Mikey și alte probleme ale companiei. În ciuda comportamentului ei obișnuit, caracterizat prin tact și grație, noutățile provocară mai multă îngrijorare printre angajați decât se așteptaseră directorii executivi. Și, deși căzură de acord că reacția avea mai mult o semnificație simbolică și nu era legată în mod special de plecarea lui Mikey, evenimentul scăzu entuziasmul echipei.

Așa că, în timpul următoarei ședințe a Staffului, Kathryn puse problema înlocuirii vicepreședintelui care se ocupa de marketing. După o dezbatere aprinsă despre eventuala promovare a unui subaltern direct al lui Mikey, Kathryn încercă să tranșeze problema.

— Bun. A fost o discuție constructivă și cred că am ascultat pe toată lumea. Mai are cineva ceva de adăugat?

Nu vorbi nimeni, așadar Kathryn continuă:

— Cred că avem nevoie de cineva care poate dezvolta departamentul, ajutându-ne la crearea de branduri. Și, oricât de mult aș vrea să promovez pe cineva din interior, nu văd pe nimeni din cadrul departamentului care să fie în stare să facă asta chiar acum. Așa că mă gândesc că ar trebui să căutam un nou vicepreședinte.

Toți aprobară, chiar și aceia care se opuseseră mai înainte unei angajări din afară.

— Dar pot să vă asigur că o să găsim persoana potrivită. Asta înseamnă că voi toți veți intervieva candidații și veți insista până când vom găsi o persoană de încredere, capabilă să abordeze conflictele, să se implice în deciziile de grup, să-și tragă subalternii la răspundere și să se concentreze asupra rezultatelor de echipă, nu asupra propriei persoane.

Kathryn era sigură că oamenii începuseră să creadă în teoria ei. După ce îi ceru lui Jeff să organizeze recrutarea noului vicepreședinte, trecu la subiectul vânzări.

Nick raportă că se făcuseră progrese, prin câteva planuri-cheie, și că unele regiuni din țară erau încă disputate:

— Cred că trebuie să coborâm în stradă.

Jan știa că Nick avea de gând să ceară mai mulți bani și încercă să-l contracareze:

— Nu vreau să mai adaug și alte cheltuieli, pentru că asta înseamnă că pachetele voastre de acțiuni vor crește. Doar nu vreau să intrăm într-o spirală a morții.

Nick respiră cu zgomot și clătină din cap a exasperare, ca și când ar fi spus: *Iarăși vii cu chestia asta.* Mai înainte ca lumea să-și dea seama ce se întâmplă, Nick și Jan băteau cu pumnul în masă, încercând să se convingă unul pe altul, și restul grupului, că abordarea fiecăruia era mai bună decât a celuilalt.

Într-o scurtă pauză, Jan se lăsă pe spate în scaunul ei, enervată, și proclamă:

— Nimic nu s-a schimbat. Poate că problema nu era Mikey, până la urmă.

Asta avu efectul unui duș rece.

Kathryn interveni zâmbind:

— Ia stați așa. Nu văd nimic rău în asta. E chiar genul de conflict despre care am tot vorbit în ultima lună. E perfect.

Jan încercă să se explice:

— Cred că eu nu văd lucrurile așa. Parcă ne-am afla pe un teren de luptă.

— Da, chiar vă luptați. Dar în legătură cu rezolvarea problemelor. Asta e treaba voastră. Altminteri, ați lăsa pe seama subalternilor rezolvarea unor probleme care îi depășesc. Ei au pretenția ca voi să le arătați drumul corect.

Jan părea obosită:

— Sper să merite efortul.

Kathryn zâmbi din nou :

— Crede-mă, o să merite, chiar mai mult decât te aștepți.

În următoarele două săptămâni, Kathryn începu să-și solicite echipa mai mult ca niciodată în ceea ce privește comportamentul. Îl certă pe Martin că le submina încrederea, fiind prea arogant în ședințe. Îl forță pe Carlos să se confrunte cu echipa în legătură cu lipsa de reacție la problemele clienților. Și stătu până noaptea târziu cu Jan și Nick, ocupându-se de problemele legate de buget cu care trebuiau să se confrunte.

Mai important însă era răspunsul pe care îl primea. Oricâtă rezistență ar fi opus la început, nici unul nu punea la îndoială oportunitatea sarcinilor primite din partea lui Kathryn. Părea să fie vorba de o asumare reală a scopului colectiv.

Singura întrebare care o mai frământa pe Kathryn era legată de capacitatea ei de a merge mai departe pe acest drum, astfel încât toată lumea să fie conștientă de beneficii.

PARTEA A PATRA

MOTORUL

RECOLTA

Deși atmosfera era diferită față de ultimele întâlniri, ședința de la Napa Valley începu cu un discurs familiar:

— Avem niște directori mai experimentați decât concurenții noștri. Avem mai multe lichidități decât ei. Mulțumită lui Martin și echipei lui, avem o tehnologie mai bună. Și avem un consiliu de administrație cu mai multe relații. Și totuși, în ciuda tuturor acestor avantaje, suntem întrecuți de doi concurenți, atât la capitolul venituri, cât și la cel al atragerii de clienți. Și cred că știm care e cauza.

Nick ridică mâna:

— Kathryn, mi-ar plăcea să nu ne mai ții cuvântarea asta.

Acum o lună, toți ar fi fost șocați de o astfel de declarație. Dar acum nimeni nu părea alarmat.

— De ce? întrebă Kathryn.

Nick se încruntă, încercând să găsească vorbele potrivite:

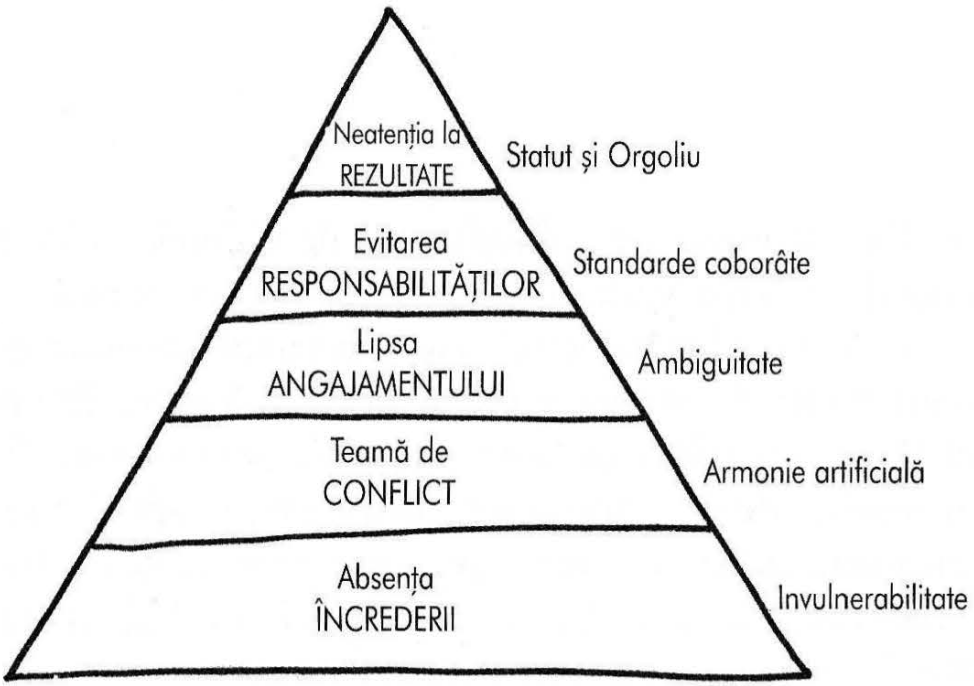
— Cred că părea mai potrivit acum câteva săptămâni, atunci când eram mult mai...

Nick nu trebui să-și termine propoziția. Kathryn spuse cât mai amabil cu putință:

— O să încetez cu discursul ăsta atunci când n-o să mai fie valabil. Suntem încă în urmă față de doi dintre concurenții noștri. Și încă nu avem coeziunea necesară unei echipe. Dar n-aș spune că nu ne aflăm pe drumul cel bun. De fapt, primul

lucru pe care o să-l facem astăzi este să evaluăm locul pe care-l ocupăm ca echipă.

Kathryn merse la tabla albă și desenă din nou triunghiul, scriind în interiorul lui cele cinci disfuncții.



Apoi întrebă:

— Ei, cum stăm?

Echipa reevaluă întrebarea, reexaminând modelul.

În cele din urmă, luă cuvântul Jeff:

— Avem încredere unii în alții mai mult decât cu o lună în urmă.

Toată lumea aprobă, iar Jeff își termină ideea:

— Deși cred eu că e încă prea devreme să afirm că nu mai e de lucrat la capitolul ăsta.

Capetele continuară să se încline, aprobator.

Jan adăugă:

— O ducem mai bine cu conflictele, deși nu pot să spun că m-am obișnuit cu aspectul ăsta.

Kathryn o asigură:

— Nu cred că te poți obișnui în totalitate cu conflictele. Dacă nu e puțin incomod, atunci nu e real. Cheia e să mergem înainte.

Jan acceptă explicația.

Interveni și Nick:

— În ceea ce privește angajamentele, am început să ne implicăm mai mult în realizarea obiectivelor. Asta nu e o problemă, însă problema responsabilității mă îngrijorează cel mai mult.

— De ce? întrebă Jeff

— Pentru că nu prea cred că o să dorim să stăm față în față atunci când ceva nu funcționează sau când cineva acționează împotriva intereselor echipei. În ceea ce mă privește, eu așa am de gând să fac.

Spre surpriza tuturor, Martin fu acela care luă cuvântul. El explică:

— Nu cred că aș putea să mă mai întorc la situația de altădată. Așadar, dacă vine vorba despre un mic disconfort interpersonal legat de politica de culise, eu optez pentru el.

Nick îi zâmbi capriciosului său coleg, apoi termină modelul:

— Ei bine, nu cred că o să avem probleme cu rezultatele. Nimeni n-o să se mai poată amăgi singur dacă nu putem face firma să meargă.

Kathryn nu mai fusese niciodată așa de fericită, văzând acum o sală plină de oameni aflați într-un acord perfect. Dar hotărî că era momentul să le mai taie din avânt.

— Sunt de acord cu cele spuse de voi despre echipă. Vă îndreptați în direcția bună. Dar vreau să vă asigur că vor fi multe zile în următoarele luni, în care o să vă întrebați dacă ați făcut vreun progres. O să treacă mai multe săptămâni de la schimbarea voastră de comportament până o să existe un impact palpabil asupra aspectelor fundamentale.

Echipa o aprobă cu prea mare ușurință. Trebuia să-i mai întărâte puțin:

— Vă spun toate astea pentru că încă nu am ieșit la liman. Am văzut o mulțime de grupuri dând înapoi, deși ajunseseră mult mai departe decât noi. E vorba de disciplină și de perseverență.

Oricât de dure păreau cuvintele ei, Kathryn se simțea ușurată la gândul că-i pregătea pentru greutățile pe care orice echipă le întâmpină în procesul de eliminare a disfuncțiilor. În următoarele două zile, echipa trecu prin astfel de momente. Uneori, lucrând împreună în spirit de echipă, alteori părând că erau gata să se încaiere, grupul se luptă cu problemele legate de afaceri și, în cele din urmă, le rezolvă. În mod ciudat, rareori mai discutau despre noțiunea de muncă de echipă în mod direct, ceea ce Kathryn găsea că era un semn că progresau. Două lucruri pe care Kathryn le observase în timpul pauzelor și meselor îi spuneau că treaba mergea bine.

Mai întâi, echipa părea unită, nimeni nu mai avea inițiative pe cont propriu, cum se întâmplase la ședințele precedente. În al doilea rând, erau mai zgomotoși ca oricând, iar râsetele se auzeau cel mai des. La sfârșitul ședinței, deși erau evident obosiți, păreau dornici să planifice ședințele ce aveau să urmeze după întoarcerea la birou.

PROBA CURAJULUI

La trei luni după ultima ședință ținută în deplasare, Kathryn conducea prima întâlnire trimestrială de două zile la un hotel local. Noul vicepreședinte de marketing, Joseph Charles, venise la DecisionTech cu o săptămână înainte și asista acum la prima ședință a Staffului.

Kathryn le dădu mai întâi o veste pentru care nimeni nu era pregătit:

— Vă mai amintiți de Green Banana ? Firma pe o aveam în vedere pentru achiziție trimestrul trecut?

Cei din jurul mesei aprobară.

— Ei bine, Nick avea dreptate atunci când vorbea despre ea ca despre un potențial concurent. Acum vor ei să ne achiziționeze pe noi.

Cu excepția lui Jeff, care își vedea de treabă pentru că știa deja de ofertă, toți fură șocați. Dar niciunul mai mult decât Nick.

— Credeam că au probleme financiare.

— Aveau, explică Kathryn. Cred că au încasat un vagon de bani luna trecută și acum țin morțiș să cumpere ceva. Ne-au făcut deja o ofertă.

— Și cum arată oferta asta? vru să știe Jan.

Kathryn se uită în notițele ei:

— Chiar un pic mai mult decât ne-am estimat noi singuri valoarea. Cu toții am avea de câștigat.

Jan insistă:

— Și ce a spus consiliul de administrație?

Jeff răspunse în locul lui Kathryn:

— Au lăsat hotărârea la latitudinea noastră.

Nimeni nu vorbi. Parcă toți își calculau potențialele dividende și încercau să așeze oferta într-un anumit context.

În cele din urmă, o voce aproape mânioasă, cu accent britanic, sparse tăcerea:

— Nici vorbă!

Toți se întoarseră către directorul tehnic. Acesta vorbi surprinzător de pasionat:

— Nici nu mă gândesc să las totul pe mâna unei companii cu nume de fruct necopt.

Grupul izbucni în râs.

Jan îi readuse cu picioarele pe pământ:

— Nu cred totuși că trebuie să respingem oferte așa de ușor. Nu avem nici o garanție că vom reuși să funcționăm bine. În schimb, ăștia sunt bani adevărați.

Jeff o completă:

— Consiliul nu crede că e o ofertă proastă.

Martin nu părea să-l creadă pe Jeff:

— Și atunci, de ce ne lasă pe noi să luăm decizia?

Jeff făcu o pauză, apoi explică:

— Pentru că vor să știe dacă asta ne arde măruntaiele ca un foc.

Martin se încruntă:

— Ce vrei să spui?

Jeff precizează pentru colegul său britanic:

— Vor să afle dacă vrem cu adevărat să fim aici. Dacă ne simțim implicați în compania asta.

Joseph rezumă situația:

— Sună de parcă ar fi vorbă de o probă de curaj.

Carlos vorbi pentru prima oară în acea ședință:

— Eu votez împotrivă.

Jeff fu următorul:

— Și eu. Absolut.

Nick aprobă din cap. Tot așa făcură Kathryn și Joseph.

Martin se uită la Jan:

— Tu ce zici?

Aceasta ezită un moment:

— Green Banana? Glumești?

Izbucniră în râs.

Kathryn reluă rapid ordinea de zi, dorind să rețină momentul de grație și să-l direcționeze spre obiectul muncii lor:

— Bun, avem o mulțime de alte subiecte importante de care trebuie să ne ocupăm astăzi. Așa că hai să începem.

În următoarele câteva ore, grupul îl purtă pe Joseph prin cele cinci disfuncții. Nick explică importanța încrederii. Jan și Jeff acoperiră conflictele și angajamentul. Carlos descrise responsabilitățile în contextul unei echipe, iar Martin termină cu rezultatele. Apoi analizară rezultatele lui Joseph la testul Myers-Briggs și-i explicară rolurile și responsabilitățile noilor lui colegi, ca și țelurile colective ale acestora.

În restul zilei, se lansară în cele mai pasionate dezbateri pe care le auzise Joseph vreodată și terminară prin a cădea de acord, fără ca în urmă să rămână vreun strop de amărăciune. Se luară la harță o dată sau de două ori, făcându-l pe Joseph să se simtă puțin stânjenit, dar de fiecare dată ajunseră la rezultate.

Până la sfârșitul ședinței, Joseph decise că participase la una dintre cele mai neobișnuite și mai incitante ședințe de conducere pe care le văzuse vreodată. Prin urmare, de-abia aștepta să facă parte activă din această echipă.

MARȘUL VICTORIEI

În decursul anului următor, DecisionTech majoră simțitor salariile și își atinse țelurile în trei din cele patru trimestre. Compania ajunse într-un clasament virtual pe prima poziție, dar mai era nevoie să se distanțeze de principalul rival.

Cu substanțiale îmbunătățiri ale performanței, firma prezenta o scădere a fluxului de personal și o ridicare constantă a moralului, cu excepția unei ușoare crize atunci când nu a reușit să-și realizeze nivelurile planificate.

Interesant e că atunci când s-a întâmplat asta, chiar președintele fu acela care o îndemnă pe Kathryn să nu dea înapoi, ținând cont de progresele de netăgăduit pe care le făcuse.

Cu peste 250 de angajați, Kathryn decise că era timpul să reducă numărul de directori care-i erau subalterni direcți. Așa credea ea: cu cât o companie e mai mare, cu atât trebuie să fie mai redusă ca număr. Și, cu adăugarea unui nou șef al compartimentului de vânzări și a unui director de resurse umane, Stafful ei ajunse la opt persoane. Nu că nu s-ar fi putut descurca cu întrevederile săptămânale cu fiecare în parte, dar era mai dificil să aibă discuții fluide și substanțiale cu nouă persoane așezate în jurul mesei. Chiar și ținând cont de noua atitudine colectivă a membrilor echipei, ar fi fost doar o chestiune de timp până când problemele ar fi ieșit la suprafață.

Așadar, la peste un an de la ședința ținută în deplasare la Napa, Kathryn decise să facă mai multe modificări organiza-

torice, pe care le explică, delicat, dar confidențial, membrilor Staffului. Nick își va relua rolul de director de producție, funcție pe care el simțea că o câștigase la urma urmei. Carlos și noul șef de la vânzări îi vor raporta lui, și nu vor mai face parte din Stafful CEO. Resursele umane îi vor raporta lui Jan, lăsând-o pe Kathryn cu doar cinci subalterni direcți: Martin, director tehnic, Jan, director economic, Nick, director de producție, Joseph, vicepreședinte responsabil de marketing, și Jeff, vicepreședinte responsabil de dezvoltarea afacerilor.

O săptămână mai târziu, avu loc încă una din ședințele trimestriale de două zile ale Staffului.

Înainte ca ședința să înceapă, Jan vru să știe:

— Unde e Jeff?

Kathryn răspunse strict la obiect :

— Chiar despre asta voiam să vorbesc mai întâi cu voi: Jeff nu o să mai vină la ședințele astea.

Sala rămase stană de piatră. Erau uimiți nu doar de spusele lui Kathryn, ci și de tonul lipsit de emoție pe care-l folosise.

În cele din urmă, Jan puse întrebarea la care se gândeau cu toții:

— Jeff a demisionat?

Kathryn păru puțin surprinsă de întrebare:

— Nu.

Apoi urmă Martin:

— Doar nu l-ai concediat cumva?

Deodată, Kathryn își dădu seama la ce se gândiseră cu toții.

— Nu, sigur că nu. De ce l-aș fi concediat pe Jeff? Doar că el îi va raporta direct lui Nick de azi înainte. Dat fiind noul lui rol, el și cu mine am căzut de acord că e mai logic așa.

Ușurați în privința lui, membrii echipei mai aveau un of.

Jan nu se putu stăpâni:

— Kathryn, îmi dau seama că e mai logic. Sunt sigură că Nick e bucuros să-l aibă pe Jeff în echipa lui.

Nick aprobă din cap, iar Jan continuă:

— Dar nu crezi că el e dezamăgit pentru că nu-ți mai raportează direct ție? Adică, știu că nu trebuie să ne preocupăm de statutul și de orgoliul nostru, dar el e membru în consiliul de administrație și unul dintre fondatori. Chiar ai avut în vedere și ceea ce înseamnă pentru el o astfel de măsură?

Kathryn zâmbi cu mândrie, încântată că o forțau să explice ceea ce dorise de fapt tot timpul să le spună:

— De fapt, a fost ideea lui Jeff.

Asta nu-i trecuse nimănui prin minte.

Kathryn continuă:

— A spus că, oricât de mult ar vrea el să rămână în echipă, i se pare mai logic să facă parte din grupul lui Nick. I-am dat, totuși, o șansă să se răzgândească, dar el a insistat că așa e mai bine și pentru companie, și pentru echipă.

Kathryn îi lăsă să se bucure, în tăcere, de un moment de admirație față de fostul lor CEO.

Apoi continuă:

— Cred că îi datorăm lui Jeff, ca și celorlalți, efortul de a face compania să funcționeze. Hai să începem.

MODELUL

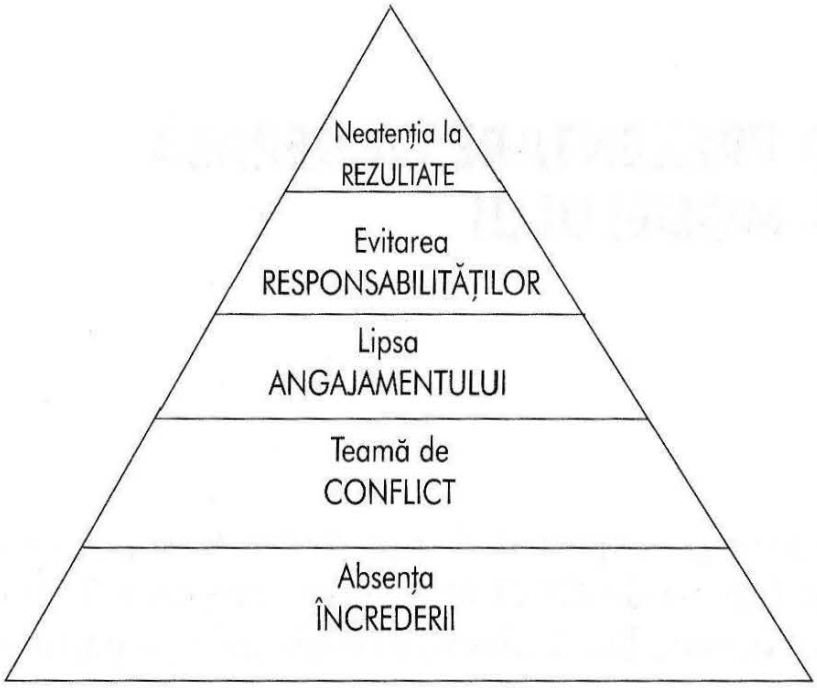
Deși e dificil să construiești o echipă sudată, nu e totuși foarte complicat. De fapt, să o menții simplă este partea critică, fie că te afli în fruntea echipei de directori executivi a unei firme multinaționale sau a unui departament mic din cadrul unei organizații mai mari, fie chiar dacă ești, pur și simplu, doar membru al unei echipe care are nevoie de îmbunătățiri. În acest sens, această secțiune este destinată unor îndrumări clare, concise și practice de a utiliza Modelul celor Cinci Disfuncții, în scopul perfecționării echipei dumneavoastră. Succes!

O PREZENTARE GENERALĂ A MODELULUI

De-a lungul experienței mele de lucru cu persoanele care dețineau funcția de CEO în diverse companii și cu echipele lor de conducere, două adevăruri vitale mi s-au părut evidente. Mai întâi, adevărata muncă în echipă, în majoritatea organizațiilor, rămâne la fel de greu de definit ca întotdeauna. În al doilea rând, organizațiile nu ajung să facă muncă în echipă pentru că, fără să-și dea seama, cad pradă celor cinci capcane firești, dar periculoase, pe care eu le denumesc cele cinci disfuncții ale muncii în echipă.

Aceste disfuncții pot fi interpretate greșit, ca fiind chestiuni distincte ce ar putea fi abordate izolat. În realitate, ele formează un model total intercorelat, fiecare fiind susceptibilă de un potențial letal pentru succesul echipei. Acest lucru se evidențiază deja de la o primă examinare a fiecărei disfuncții și a modelului pe care-l compun acestea. Să clarificăm lucrurile:

1. Prima disfuncție este **absența încrederii** manifestată în rândul membrilor echipei. În esență, asta pleacă de la respingerea ideii de a fi vulnerabili în cadrul unui grup. Membrii grupului, care nu sunt realmente deschiși unii față de alții referitor la greșelile și slăbiciunile lor, fac imposibilă crearea unei baze pentru încredere.



2. Faptul de a nu construi încrederea devine distructiv, pentru că dă tonul pentru a doua disfuncție: **teama de conflict**. Echipele lipsite de încredere sunt incapabile să se implice în dezbateri de idei noi și pline de pasiune. În schimb, ele recurg la discuții vagi și comentarii reținute.
3. Lipsa de conflicte sănătoase devine o problemă, pentru că dă naștere la o a treia disfuncție în cadrul echipei: **lipsa angajamentului**. Fără să-și fi făcut publice opiniile în cursul dezbaterii pasionate și deschise, membrii echipei nu ajung să se implice în decizii decât extrem de rar, deși pot simula acordul în timpul ședințelor.
4. Din cauza acestei lipse de angajare reală și de implicare, membrii echipei dezvoltă **o evitare a responsabilităților**, a patra disfuncție. Fără a se implica într-un plan clar de acțiune, chiar și cei mai responsabili și mai eficienți oameni ezită, adesea, să-și atenționeze colegii cu privire la acțiuni și comportamente neproductive pentru bunul mers al echipei.

5. Lipsa responsabilităților creează un mediu propice pentru apariția celei de a cincea disfuncții. **Neatenția la rezultate** intervine atunci când membrii echipei pun nevoile lor individuale (cum ar fi orgoliul, cariera sau reputația), ori chiar necesitatea unor decizii personale, mai presus de țelurile colective ale echipei.

Și astfel, ca un lanț cu o verigă ruptă, munca de echipă se deteriorează dacă i se permite, fie și numai unei singure disfuncții, să înflorească.

O altă cale de a înțelege acest model este abordarea opusă — una pozitivă —, și să ne imaginăm cum se comportă membrii unei echipe sudate:

1. Au încredere unii în alții.
2. Se implică în conflicte nedisimulate iscate de diverse idei.
3. Se implică în decizii și planuri de acțiune.
4. Se trag unii pe alții la răspundere atunci când cineva acționează împotriva planurilor create împreună.
5. Se concetrează asupra obținerii unor rezultate colective.

Dacă totul pare simplu, asta se datorează faptului că sunt într-adevăr niște lucruri simple, cel puțin în teorie. În practică, totul este extrem de dificil, pentru că e nevoie de niveluri de disciplină și de perseverență la care puține echipe pot ajunge.

Înainte de a cerceta fiecare disfuncție și de a explora căile de a le depăși, trebuie să vă evaluați echipa și să identificați oportunitățile de îmbunătățire din organizația dumneavoastră.

EVALUAREA ECHIPEI

Chestionarul din paginile următoare este un mijloc de diagnosticare precis, care vă ajută la identificarea celor cinci disfuncționalități de care ar putea suferi echipa dumneavoastră. La sfârșitul chestionarului, există o explicație simplă cu privire la modalitatea de a aranja rezultatele sub formă de tabel și de a trage concluziile. Dacă este posibil, puneți-i pe membrii echipei să completeze diagnosticul și să analizeze rezultatele, discutând despre discrepanțe în răspunsuri și identificând în mod clar implicațiie acestora pentru echipă.

Instrucțiuni: folosiți scala de mai jos pentru a identifica modul în care se aplică fiecare declarație echipei dumneavoastră. Este important să evaluați declarațiile cu onestitate, fără să vă gândiți prea mult la răspunsuri.

3 = de obicei
2 = câteodată
1 = rareori

___ 1. Membrii echipei sunt pasionați și fără rețineri în discutarea problemelor.
___ 2. Membrii echipei își reclamă unii altora deficiențele și comportamentele neproductive.
___ 3. Membrii echipei știu la ce lucrează colegii lor și cum contribuie aceștia la binele colectiv.

___ 4. Membrii echipei se scuză rapid și sincer atunci când spun sau fac ceva nepotrivit sau vătămător pentru echipă.
___ 5. Membrii echipei fac de bunăvoie sacrificii (buget, spații, număr de personal) în departamentele lor sau în domenii de expertiză pentru binele echipei.
___ 6. Membrii echipei își recunosc deschis punctele slabe și greșelile.
___ 7. Membrii echipei sunt insistenți, nu plicticoși.
___ 8. Membrii echipei pleacă de la ședințe fiind încredințați că toată lumea e angajată în deciziile asupra cărora au convenit împreună, chiar dacă la început nu au fost de acord.
___ 9. Moralul este semnificativ afectat de incapacitatea de a atinge țelurile echipei.
___ 10. În timpul ședințelor de echipă, problemele cele mai importante și mai dificile sunt scoase la iveală spre a fi rezolvate.
___ 11. Membrii echipei sunt profund preocupați de perspectiva de a nu-i lăsa baltă pe colegii lor.
___ 12. Membrii echipei cunosc viețile personale ale celorlalți și nu se simt incomodați să discute despre ele.
___ 13. Membrii echipei își termină discuțiile prin rezoluții și planuri de acțiune clare și bine definite.
___ 14. Membrii echipei se stimulează între ei privitor la planuri și abordări.
___ 15. Membrii echipei nu caută să fie lăudați pentru propriile lor contribuții, ci mai degrabă le scot în evidență pe ale celorlalți.

Punctajul

Combinați punctajul obținut pentru afirmațiile precedente așa cum este indicat mai jos:

Disfuncția 1: Absența încrederii	**Disfuncția 2: Teama de conflict**	**Disfuncția 3: Lipsa angajamentului**	**Disfuncția 4: Evitarea responsabilităților**	**Disfuncția 5: Neatenția la rezultate**
Afirmația 4: _____	Afirmația 1: _____	Afirmația 3: _____	Afirmația 2: _____	Afirmația 5: _____
Afirmația 6: _____	Afirmația 7: _____	Afirmația 8: _____	Afirmația 11: _____	Afirmația 9: _____
Afirmația 12: _____	Afirmația 10: _____	Afirmația 13: _____	Afirmația 14: _____	Afirmația 15: _____
Total: _____	**Total: _____**	**Total: _____**	**Total: _____**	**Total: _____**

Un punctaj de 8 sau 9 poate indica faptul că disfuncția nu reprezintă o problemă pentru echipa dumneavoastră.
Un punctaj de 6 sau 7 arată că disfuncția poate fi o problemă.
Un punctaj de 3 până la 5 reprezintă probabil o indicație că disfuncția trebuie abordată.

Indiferent de punctaj, important este să nu uitați că orice echipă are nevoie de o muncă permanentă, deoarece, în absența ei, chiar și cele mai bune deviază spre disfuncționalitate.

ÎNȚELEGEREA ȘI DEPĂȘIREA CELOR CINCI DISFUNCȚII

DISFUNCȚIA 1: ABSENȚA ÎNCREDERII

Încrederea se află în centrul unei echipe sudate, funcționale. Fără ea, munca în echipă nu este posibilă.

Din nefericire, cuvântul *încredere* este utilizat atât de des, încât și-a pierdut impactul și începe să sune prea familiar. Iată de ce este important să fim foarte stricți cu înțelesul pe care îl acordăm încrederii.

În contextul construirii unei echipe, încrederea este acea siguranță pe care o au membrii echipei referitoare la faptul că intențiile colegilor lor sunt bune și că nu există motive pentru autoapărare sau pentru a deveni rezervați. În esență, colegii de echipă trebuie să nu se simtă incomodați de faptul că sunt vulnerabili unii față de ceilalți.

Această descriere se află în contrast cu o definiție mai standardizată a încrederii, axată pe abilitatea de a prezice comportarea unei persoane pe baza experienței trecute. De pildă, cineva poate „avea încredere" că un anumit coleg de echipă va presta o muncă de calitate, pentru că întotdeauna s-a întâmplat așa în trecut.

Oricât de mult am dori, nu e suficient să ne reprezentăm încrederea caracteristică marilor echipe. Trebuie ca membrii echipei să devină ei înșiși vulnerabili unii față de alții și să aibă încredere că respectivele vulnerabilități nu vor fi utilizate împotriva lor. Vulnerabilitățile la care mă refer trebuie să includă

slăbiciuni, deficiențe de pregătire, neajunsuri interpersonale, greșeli și solicitări de ajutor.

Oricât ar suna de „facil", numai atunci când membrii echipei nu se mai simt incomodați de ideea de deschidere față de colegii lor, încep să acționeze fără să încerce să se autoprotejeze. Ca urmare, ei își pot concentra energia și atenția asupra muncii, în loc să se străduiască să fie nesinceri sau diplomați unii cu alții.

Realizarea încrederii pe baza vulnerabilității este dificil de realizat, pentru că, de-a lungul avansării în carieră și educație, oamenii de succes învață să fie competitivi și să-și protejeze reputația. Reprezintă o provocare pentru ei utilizarea acestor instincte spre binele echipei, dar asta li se cere.

Cei care nu reușesc plătesc scump acest eșec. Echipele lipsite de încredere risipesc cantități inestimabile de timp și energie pentru a controla comportamentele și interacțiunile din cadrul grupului. Ei tind să respingă ședințele și se tem să-și asume riscul de a cere sau de a oferi sprijin altora. Ca urmare, moralul, acolo unde nu există încredere, este de obicei foarte scăzut, iar instabilitatea e ridicată.

Membrii echipelor care manifestă absența încrederii...

- Își ascund unii altora slăbiciunile și greșelile
- Ezită să ceară ajutor sau să ofere un feedback constructiv
- Ezită să acorde ajutor în afara propriei lor zone de responsabilitate
- Trag concluzii pripite despre intențiile și aptitudinile altora, fără să încerce să le clarifice
- Nu recunosc și nu se folosesc de aptitudinile și experiența altora
- Pierd timp și energie căutând să facă impresie
- Poartă pică
- Se feresc de ședințe și inventează motive pentru a nu-și petrece timpul în compania celorlalți

Membrii echipelor care manifestă încredere...

- Își recunosc slăbiciunile și greșelile
- Cer ajutor
- Acceptă întrebări și păreri despre zonele lor de responsabilitate
- Își acordă unii altora clauza de nevinovăție înainte de a ajunge la o concluzie negativă
- Își asumă riscuri, oferind feedback și susținere
- Apreciază și apelează la aptitudinile și experiența altora
- Își concentrează timpul și energia asupra unor chestiuni importante, nicidecum asupra intrigilor
- Oferă și acceptă scuze fără să ezite
- De-abia așteaptă ședințele și alte oportunități de a lucra în grup

Sugestii pentru depășirea Disfuncției 1

Cum poate obține o echipă încrederea? Din nefericire, încrederea bazată pe vulnerabilitate nu poate fi atinsă peste noapte. E nevoie de experiențe împărtășite în timp, în profunzime, de înțelegerea atributelor unice ale fiecărui membru al echipei. Totuși, dacă se concentrează mai îndeaproape asupra acestor aspecte, o echipă poate accelera, în mod spectaculos, procesul și poate să ajungă la încredere într-un timp relativ scurt. Iată mai jos câteva mijloace de a realiza acest lucru.

Exercițiul istoriilor personale

În mai puțin de o oră, o echipă poate face primii pași înspre crearea încrederii. Acest exercițiu cu risc scăzut nu are nevoie decât de o masă de ședință, în jurul căreia membrii echipei să răspundă, pe rând, la o scurtă listă de întrebări referitoare la ei înșiși. Întrebările nu trebuie să se refere la

subiecte ultrasensibile și pot include următoarele: frați, orașul natal, provocări unice în copilărie, hobby-uri, primul loc de muncă și cel mai prost loc de muncă. Prin simpla descriere a acestor atribute sau experiențe, relativ inofensive, membrii echipei încep să se apropie unii de alții pe o bază mai personală și să se recunoască în calitate de ființe umane, cu istorii de viață și circumstanțe de formare interesante. Asta încurajează empatia și înțelegerea și descurajează atribute comportamentale neloiale și inexacte. Este uimitor cât de puține știu membrii anumitor echipe unii despre alții, și totuși, aceste câteva informații încep să desființeze barierele dintre ei. (Timp minim necesar: 30 de minute.)

Exercițiul eficienței echipei

Acest exercițiu este mai riguros și mai relevant decât cel anterior, dar poate implica mai multe riscuri. Trebuie ca membrii echipei să identifice cea mai importantă contribuție pe care o aduce fiecare, ca și domeniul pe care ei trebuie fie să-l îmbunătățească, fie să-l elimine, pentru binele echipei. Toți membrii își dezvăluie apoi reacțiile, pe rând, de obicei cel care începe fiind liderul echipei.

Dacă acest exercițiu poate părea oarecum indiscret și periculos la o primă vedere, este remarcabil cât de bine poate fi condus și câtă informație constructivă și pozitivă se poate obține în aproximativ o oră. Și, deși Exercițiul Eficienței Echipei necesită, desigur, un oarecare grad de încredere pentru a fi folositor, chiar și o echipă relativ disfuncțională îl poate aplica cu surprinzător de puțină tensiune. (Timp minim necesar: 60 de minute.)

Profiluri preferențiale
de personalitate și comportament

Printre cele mai eficiente și durabile mijloace de construire a încrederii într-o echipă se numără profilurile preferințelor

comportamentale și ale stilurilor de personalitate ale membrilor. Acestea ajută la desființarea barierelor, permițând oamenilor să se înțeleagă mai bine și să comunice unii cu alții.

Cel mai bun mijloc de realizare a profilului este, după părerea mea, Indicatorul Myers-Briggs. Totuși, mai există și altele, preferate de diverse categorii de public. Scopul lor este de a asigura descrieri practice și științifice de comportament, valabile pentru membrii diverselor echipe, bazându-se pe modul în care gândesc, vorbesc și acționează aceștia. Unele dintre cele mai bune caracteristici ale acestor instrumente sunt: natura lipsită de criticism (nici un tip nu este mai bun ca altul, deși diferă substanțial), baza de cercetare (nu sunt fondate pe astrologie sau pe știința de tip New Age) și măsura în care participanții joacă un rol activ în identificarea propriilor lor tipuri (ei nu primesc, pur și simplu, un rezultat scos la imprimanta unui computer sau un punctaj de test care le indică propriul tip). Multe dintre aceste mijloace chiar necesită participarea unui consultant autorizat, de aceea este importantă evitarea folosirii greșite a puternicelor lor implicări și aplicații. (Timp minim necesar: 4 ore.)

Un feedback de 360 de grade

Aceste instrumente au devenit populare în ultimii douăzeci de ani și pot produce rezultate puternice pentru o echipă. Ele sunt mai riscante decât altele, ori decât exercițiile descrise până acum, pentru că impun persoanelor din echipă să emită anumite judecăți și să își asigure unii altora o critică constructivă. Cheia funcționării unui program de 360 de grade este, după părerea mea, renunțarea totală la compensație și la evaluarea formală a performanței. Mai degrabă ar trebui utilizat ca o unealtă de dezvoltare, una care permite angajaților unei firme să identifice forțele și slăbiciunile fără repercusiuni. Deși ușor conectat la evaluarea formală a performanței, programul

poate surprinde și acele nuanțe ale unei politici de culise periculoase.

Exerciții de echipă bazate pe experiențe

Întrecerile și alte activități experimentale de echipă par să-și fi pierdut din prestigiu în decursul ultimilor zece ani, ceea ce e firesc. Și totuși, multe echipe încă le mai practică, în speranța de a construi încrederea. Deși există, desigur, unele beneficii derivate din activități de exterior riguroase și creative, care implică sprijin și cooperare colectivă, acestea nu sunt transpuse întotdeauna direct în lumea muncii. Acestea fiind zise, exercițiile experimentale de echipă pot fi unelte valoroase pentru fortificarea muncii de echipă atâta timp cât se bazează pe procese fundamentale și relevante.

Dacă fiecare instrument și exercițiu poate avea un impact semnificativ, pe termen scurt, asupra abilității echipei de a construi încredere, ele trebuie însoțite de o urmărire regulată de-a lungul muncii zilnice. Trebuie revăzute zonele de dezvoltare individuală pentru ca progresul să nu-și piardă avântul. Chiar și într-o echipă puternică — poate mai ales acolo —, vlăguirea poate conduce la erodarea încrederii.

Rolul liderului

Cea mai importantă măsură pe care trebuie s-o ia un lider pentru a încuraja construirea încrederii în cadrul unei echipe este să demonstreze, mai întâi, vulnerabilitatea. Pentru asta, liderul trebuie să riște, pierzându-și ascendentul asupra echipei, astfel încât subordonații să-și asume și ei aceleași riscuri. Mai mult decât atât, liderii trebuie să creeze un mediu care să nu forțeze vulnerabilitatea. Chiar și echipele bine intenționate pot descuraja în mod subtil încrederea prin faptul că membrii acestora se pedepsesc unii pe alții pentru admiterea

unor slăbiciuni sau eșecuri. În final, afișarea vulnerabilităților din partea unui lider de echipă trebuie să fie sinceră; ea nu poate fi înscenată. Una dintre căile cele mai bune de a pierde încrederea unei echipe este să se simuleze vulnerabilitatea cu scopul de a manipula emoțiile celorlalți.

Legătura cu disfuncția 2

Cum se leagă toate acestea de următoarea disfuncție, teama de conflicte? Construind încrederea, o echipă face posibil conflictul, pentru că membrii ei nu ezită să se angajeze în dezbateri pasionate și, câteodată, emoționale, știind că nu vor fi pedepsiți că au spus ceva ce ar fi putut fi interpretat ca distructiv sau critic.

DISFUNCȚIA 2: TEAMA DE CONFLICTE

Toate relațiile minunate, care durează în timp, au nevoie de conflicte pentru a evolua. E valabil pentru căsătorie, calitatea de părinte, prietenie și, desigur, pentru afaceri.

Din nefericire, conflictul este considerat tabu în multe situații, mai ales în ceea ce privește munca. Și, cu cât urci lanțul managerial, cu atât vei găsi mai multe persoane care cheltuiesc o mulțime de timp și energie încercând să evite dezbaterile pasionate atât de esențiale pentru orice echipă bună.

Este important să distingem conflictul ideologic productiv de luptele distructive și politica de culise interpersonală. Conflictul ideologic este limitat la concepte și idei și evită atacurile meschine, concentrate asupra personalității. Totuși, poate avea multe dintre caracteristicile exterioare ale conflictului interpersonal — pasiune, emoție și frustrare —, astfel încât un observator exterior ar putea ușor să-l confunde cu o discordie neproductivă.

Dar echipele care se angajează în conflicte productive știu că singurul scop este acela de a produce soluția cea mai bună,

în cel mai scurt timp. Ele discută și rezolvă chestiunile mai rapid și mai complet decât alții, și ies din dezbaterile aprinse fără resentimente sau daune colaterale, ci doar cu nerăbdarea de a aborda următoarea chestiune importantă.

Culmea este că echipele care evită conflictele ideologice o fac adesea cu scopul de a nu lovi în sentimentele membrilor echipei și sfârșesc, de fapt, prin a încuraja o tensiune periculoasă. Atunci când membrii echipei nu dezbat în mod deschis și nu-și exprimă dezacordul referitor la anumite idei importante, ei se întorc adesea de unde au plecat — atacuri personale care sunt, de departe, mai nocive decât orice dispută aprinsă legată de chestiunile dezbătute.

La fel de ciudat este că atâția oameni evită conflictul în numele eficienței, când, de fapt, un conflict sănătos poate chiar economisi timpul. Contrar părerii conform căreia echipele pierd timp și energie cu disputele care evită conflictul, ele se autocondamnă de fapt la reluarea acelorași aspecte, fără nici un rezultat. Adesea, ei cer membrilor echipei să trateze chestiunile desprinse din context, ceea ce pare un eufemism al evitării unui subiect important, doar pentru a-l pune din nou în discuție în ședința următoare.

Sugestii pentru depășirea disfuncției 2

Ce face o echipă pentru dezvoltarea abilității și a voinței de a se angaja într-un conflict sănătos? Primul pas este să ia cunoștință de faptul că acel conflict este productiv și că multe echipe au tendința să-l evite. Atâta timp cât membrii unei echipe cred că acel conflict nu e necesar, sunt puține șanse ca el să apară. Dar, dincolo de simpla recunoaștere, există câteva metode simple de a face conflictul mai obișnuit și mai productiv.

Mineritul

Membrii echipelor care tind să evite conflictul trebuie să-și asume rolul unui „miner al conflictelor" — cineva care

să extragă divergențele îngropate în cadrul echipei și să arunce lumină asupra lor. Acesta trebuie să aibă curajul și încrederea de a aduce la lumină chestiuni sensibile și să forțeze echipa să se ocupe de ele. Asta necesită un anumit grad de obiectivitate în timpul ședințelor și luarea unui angajament de a menține conflictul până la rezolvarea lui. Anumite echipe ar putea dori să desemneze un membru care să preia această responsabilitate în timpul unei ședințe sau discuții.

Echipele care se tem de conflicte...

- Țin ședințe plictisitoare
- Creează condiții pentru apariția intrigilor de culise, a comentariilor colaterale și a atacurilor personale
- Ignoră temele controversate, care sunt vitale pentru succesul echipei
- Nu abordează toate opiniile și perspectivele membrilor echipei
- Pierd timp și energie cu un management de poziție și de risc interpersonal

Echipele care se angajează în conflict...

- Țin ședințe active, interesante
- Extrag și exploatează ideile tuturor membrilor echipei
- Rezolvă rapid problemele reale
- Minimizează politica de culise
- Pun în discuție temele vitale

Permisiunea în timp real

În procesul de exploatare a conflictului, membrii echipei au nevoie să se susțină unii pe alții și să nu se retragă dintr-o

dezbatere sănătoasă. O cale simplă, dar eficientă, de a face asta este să recunoști când cei angajați în conflict ajung să fie incomodați de nivelul divergențelor și atunci să-i întrerupi, să le amintești că ceea ce fac este necesar. Pe cât de simplu pare acest lucru, este vorba de o procedură remarcabil de eficace pentru a anihila tensiunea dintr-un schimb de păreri productiv dar dificil, încurajând participanții să continue. Și, odată terminată discuția sau ședința, este util să reamintești participanților utilitatea conflictului în care tocmai s-au angajat și faptul că nu mai trebuie evitat pe viitor.

Alte unelte

Așa cum am menționat mai devreme, există o diversitate de unelte ale stilului de personalitate și ale preferințelor comportamentale, ceea ce permite membrilor echipelor să se înțeleagă mai bine unii cu alții. Deoarece majoritatea includ descrieri ale modurilor de a trata conflictul, ele pot ajuta oamenii să-și anticipeze abordarea sau rezistența față de aceasta. O altă procedură, care se referă în special la conflict, este Instrumentul Thomas-Kilmann, denumit în mod obișnuit TKI. El permite membrilor echipei să înțeleagă înclinațiile naturale din jurul conflictului, astfel încât să poată face alegeri mai strategice referitoare la abordările cele mai potrivite în diferite situații.

Rolul liderului

Una dintre cele mai dificile provocări cu care se confruntă un lider în promovarea unui conflict sănătos este dorința de a-și proteja membrii echipei. Aceasta duce la o întrerupere prematură a divergențelor, dar împiedică membrii echipei să capete abilitatea de a se confrunta cu conflictele. Seamănă cu părinții prea protectori care încearcă să aplaneze certurile și altercațiile dintre frați. În multe cazuri, asta servește doar la tensionarea relațiilor, privându-i pe participanți de oportu-

nitatea de a învăța să se descurce singuri. Aceștia tânjesc după o rezolvare care nu mai vine niciodată.

De aceea, este esențial ca liderii să se abțină atunci când oamenii lor se angajează direct în conflicte și să permită ca rezolvarea să survină în mod firesc, oricât de greu pare acest lucru. Poate fi o provocare, deoarece mulți lideri simt că au eșuat oarecum, pierzând controlul asupra echipelor în timpul conflictului.

În cele din urmă, chiar dacă sună banal, abilitatea liderilor de a modela personal comportamente potrivite în cadrul conflictului este esențială. Evitarea conflictului atunci când acesta este necesar și productiv va încuraja această disfuncționalitate să se dezvolte și mai viguros.

Legătura cu disfuncția 3

Cum se leagă toate astea de următoarea disfuncționalitate, lipsa angajamentului? Prin angajare într-un conflict productiv și abordând perspectivele și opiniile membrilor echipei, aceasta se poate implica într-o decizie, știind că membrii ei au beneficiat de ideile tuturor.

DISFUNCȚIA 3: LIPSA ANGAJAMENTULUI

În contextul unei echipe, angajamentul presupune două lucruri: claritate și implicare. Echipele excelente iau decizii clare și la timp și înaintează printr-o completă implicare a tuturor membrilor lor, chiar și a acelora care au votat împotriva deciziilor respective. Ei pleacă din ședințe convinși că nimeni nu se mai îndoiește de măsurile convenite împreună.

Cele două mari cauze ale lipsei angajamentului sunt dorința de consens și nevoia de siguranță.

- *Consensul.* Echipele excelente înțeleg pericolul de a căuta, cu orice preț, consensul, și găsesc căile de a atinge încrederea în cadrul echipei chiar și atunci când pare imposi-

bilă ajungerea la o înțelegere. Ei înțeleg că ființele umane raționale nu au nevoie să impună o decizie, ci să știe că părerile le-au fost ascultate. Echipele excelente se asigură că sunt avute în vedere ideile tuturor, ceea ce creează acea voință comună a membrilor de a se ralia la orice decizie de grup. Și atunci când nu e posibil acest lucru, dacă se ajunge în impas, i se permite liderului echipei să intervină.

- *Siguranța.* Echipele excelente mai pun preț și pe capacitatea lor de a se afla în spatele deciziilor și de a se implica în acțiuni clare chiar și atunci când nu sunt sigure că decizia este corectă. Și asta pentru că ele înțeleg vechea axiomă militară conform căreia o decizie e mai bună decât lipsa oricărei decizii. Astfel de echipe își dau seama că este mai bine să iei o decizie îndrăzneață, chiar și greșită, și apoi să-i schimbi direcția, cu aceeași îndrăzneală.

Comparați asta cu comportarea unei echipe disfuncționale, care încearcă să supraliciteze și să temporizeze deciziile importante până când e sigură că decizia e corectă. Pe cât de prudent poate părea la prima vedere, acest lucru este periculos, deoarece paralizează tocmai prin lipsa de încredere cultivată în cadrul echipei. Este important să nu uităm că acel conflict va submina voința de a-și asuma un angajament în absența informațiilor complete. În multe cazuri, echipele dețin toate informațiile de care au nevoie, dar acestea rămân în inimile și mințile membrilor lor și trebuie extrase de acolo prin dezbateri dezinhibate. Doar după ce toți și-au spus părerea, echipa poate să se implice cu încredere într-o decizie, știind că se bazează pe înțelepciunea colectivă a întregului grup.

Indiferent dacă este produsă de nevoia de consens sau de siguranță, una dintre cele mai importante consecințe ale neimplicării unei echipe *executive* în luarea unor decizii clare este un dezacord fundamental la nivelul organizației. Mai mult

decât oricare altă disfuncție, aceasta creează efecte care se propagă în rândul subordonaților. Atunci când o echipă de directori nu obține încrederea membrilor ei, chiar dacă neînțelegerile par relativ mici, angajații din subordinea lor vor claca inevitabil atunci când vor încerca să interpreteze directive ce nu sunt clar aliniate la cele primite de colegii din alte departamente. Ca într-un vortex, decalajele mici dintre directorii plasați la vârful organizației se măresc, devenind discrepanțe majore, pe măsură ce ajung la subalterni.

O echipă care nu își ia angajamente...

- Creează ambiguitate printre membrii ei în ceea ce privește direcția și prioritățile
- Vede cum oportunitățile dispar datorită analizei excesive și întârzierilor inutile
- Cultivă lipsa de încredere și teama de eșec
- Revine tot timpul asupra discuțiilor și deciziilor
- Încurajează reconsiderarea părerilor printre membrii ei

O echipă care își ia angajamente...

- Creează claritate în ceea ce privește direcția și prioritățile
- Aliniază întreaga echipă în jurul obiectivelor comune
- Dezvoltă abilitatea de a învăța din greșeli
- Profită de oportunități înaintea concurenților
- Înaintează fără ezitare
- Schimbă direcția fără să ezite sau fără să încerce un sentiment de vinovăție

Sugestii pentru depășirea disfuncției 3

Cum își asigură o echipă angajarea? Luând măsuri specifice pentru a maximiza claritatea și a ajunge la implicare, rezistând tentației de consens sau de siguranță cu orice preț. Iată câteva mijloace și principii simple, dar eficiente.

Mesaje în cascadă

Unul dintre elementele de disciplină cele mai valoroase pe care le poate adopta orice echipă nu durează mai mult de câteva minute și este absolut gratuit. La sfârșitul unei ședințe a staffului, echipa ar trebui să analizeze explicit deciziile-cheie adoptate și să convină asupra necesității de a le comunica angajaților sau celorlalți membri ai organizației. Ceea ce se întâmplă deseori în timpul exercitării acestei funcții de comunicare este că membrii echipei constată că nu sunt de acord cu ceea ce s-a stabilit, având nevoie de anumite precizări și clarificări. Mai mult decât atât, devine clar pentru ei care sunt deciziile ce trebuie să rămână confidențiale și care trebuie comunicate rapid și pe înțelesul tuturor. În cele din urmă, liderii trimit un mesaj puternic și bine primit de angajații care s-au obișnuit cu declarații incompatibile și chiar contradictorii din partea directorilor care au participat la aceeași ședință. (Timp minim necesar: 10 minute.)

Termene-limită

Oricât ar părea de simplu, unul dintre cele mai bune mijloace de asigurare a angajamentului este simpla utilizare a unor termene-limită clare în momentul luării deciziilor și onorarea ulterioară a acestora. Cel mai mare dușman al unei echipe susceptibile de a fi dezvoltat această disfuncție este ambiguitatea, iar sincronizarea este un factor vital ce trebuie clarificat. Respectarea termenelor-limită pentru decizii intermediare și repere este la fel de importantă ca termenele-limită finale, deoarece asigură identificarea nealinierii membrilor

echipei și corectarea acestei deficiențe de direcție mai înainte de agravarea ei.

Analiza scenariilor legate de împrejurări neprevăzute sau de situații grave

O echipă care se luptă cu angajamentele luate poate ajunge să depășească această tendință discutând pe scurt planuri legate de împrejurări neprevăzute sau clarificând scenariul pentru cea mai rea situație posibilă legată de decizia pe care se străduiește s-o ia. Asta îi permite, de obicei, să-și reducă temerile, ajutând-o să-și dea seama că poate supraviețui unei decizii incorecte, care e mai puțin catastrofală decât își imaginase.

Terapia de expunere la risc redus

Un alt exercițiu relevant pentru fobia echipei de a-și lua angajamente este demonstrarea forței de a decide în situații de risc relativ redus. Atunci când echipele se forțează să ia decizii după discuții substanțiale, dar prea puțină analiză sau cercetare, ele ajung, de obicei, să-și dea seama că pot lua decizii de o calitate mai bună decât s-ar fi așteptat. Mai mult decât atât, află că decizia nu ar fi fost mult diferită dacă echipa s-ar fi angajat într-un studiu de durată. Asta nu înseamnă că cercetarea și analiza nu sunt necesare sau importante, dar se pare că echipele cu o astfel de disfuncție tind să le supra-evalueze.

Rolul liderului

Mai mult decât oricare alt membru al echipei, liderul trebuie să se obișnuiască cu eventualitatea de a lua o decizie, care, în cele din urmă, se poate dovedi greșită. El trebuie să determine grupul să ajungă la concluzii și să adere la planurile echipei. Ceea ce nu poate face un lider este să plaseze miza prea sus, pariind pe siguranță sau consens.

Legătura cu disfuncția 4

Cum se leagă toate astea de următoarea disfuncție, evitarea responsabilităților? Pentru ca membrii echipei să se tragă reciproc la răspundere pentru comportamentul și acțiunile lor, ei trebuie să știe ce anume se așteaptă de la ei. Chiar și cei care cred cel mai tare în responsabilitate, refuză, de obicei, să facă pe cineva răspunzător pentru un lucru asupra căruia nu au căzut de acord sau care nu a fost limpede de la început.

DISFUNCȚIA 4: EVITAREA RESPONSABILITĂȚILOR

Responsabilitatea este unul dintre cuvintele care și-au pierdut semnificația printr-o utilizare excesivă, ca și alți termeni precum *împuternicire* sau *calitate* . În contextul muncii în echipă, acest concept se referă însă la voința membrilor ei de a atrage atenția colegilor asupra performanței sau comportamentelor care ar putea lovi în interesele de grup.

Esența acestei disfuncții o constituie faptul că membrii echipei nu vor să tolereze disconfortul interpersonal ce însoțește reprosul făcut unui coleg în legătură cu comportamentul lui, precum și tendința, mai generală, de a evita conversațiile dificile. Membrii echipelor bune depășesc aceste înclinații naturale, optând pentru „înfruntarea pericolului".

Desigur, e mult mai ușor de zis decât de făcut, chiar și în cazul unor echipe bine sudate, cu relații personale puternice. De fapt, membrii echipei care sunt deosebit de apropiați ezită să se tragă la răspundere între ei, deoarece se tem să nu pună în pericol relația personală valoroasă.

Culmea este că o astfel de atitudine poate deteriora relația, căci membrii echipei încep să aibă resentimente unii față de alții pentru că nu se pot ridica la nivelul așteptărilor și pentru că permit erodarea standardelor. Membrii echipelor de succes își îmbunătățesc relațiile, trăgându-se reciproc la răspundere,

demonstrând prin aceasta că se respectă și au mari așteptări de la performanța celorlalți.

Oricât ar suna de incorect politic, mijlocul cel mai eficient de a menține standarde ridicate de performanță într-o echipă este presiunea colegilor. Unul dintre beneficii este reducerea necesității de birocrație excesivă din jurul managementului performanței și al măsurii corective. Mai mult decât orice politică sau sistem, nimic nu e mai motivant pentru oameni decât teama de a-și dezamăgi colegii de echipă.

Sugestii pentru depășirea disfuncției 4

Ce va face o echipă pentru asigurarea responsabilității? Cheia de a depăși disfuncția este aderarea la câteva dintre instrumentele clasice de management, care sunt pe cât de eficiente, pe atât de simple.

O echipă care evită responsabilitățile...

- Creează resentimente printre membrii echipei cu standarde de performanță diferite
- Încurajează mediocritatea
- Nu respectă termenele-limită
- Plasează o sarcină necuvenit de mare asupra liderului echipei, ca unică sursă de disciplină

O echipă în care membrii se trag la răspundere reciproc...

- Face în așa fel ca aceia cu performanțe slabe să simtă necesitatea de a și le îmbunătăți
- Identifică rapid potențialele probleme, punându-și reciproc la îndoială abordările, fără ezitare
- Stabilesc respectul între membrii echipei supuși acelorași standarde
- Evită birocrația excesivă legată de managementul performanței și de măsura corectivă

A face publice țelurile și standardele

O modalitate eficientă de a-i determina pe membrii echipei să se tragă reciproc la răspundere este aceea de a clarifica în public țelurile echipei, sarcinile fiecăruia și cum trebuie să se poarte fiecare pentru a reuși. Dușmanul răspunderii este ambiguitatea, și chiar atunci când o echipă s-a angajat inițial într-un plan sau un număr de standarde comportamentale, este important să fie menținute acele acorduri astfel încât nimeni să nu le poată ignora prea ușor.

Analiza progresului, simplă și regulată

Este vorba despre o structurare care să ajute oamenii să ia acele măsuri pe care altfel nu ar fi înclinați să le ia. Aceasta se aplică mai ales atunci când este vorba de a furniza oamenilor un feedback legat de comportamentul sau performanța lor. Membrii echipei ar trebui să comunice regulat unii cu alții, fie verbal, fie în scris, despre modul în care simt ei că acționează colegii de echipă împotriva obiectivelor și a standardelor fixate. Așteptând să procedeze așa din proprie inițiativă, fără așteptări clare, sau o anumită structurare, faptul devine o invitație la evitarea responsabilităților.

Recompense pentru echipă

Mutând recompensele din zona performanței individuale în aceea a realizărilor de echipă, se poate crea o cultură a responsabilităților. Asta se întâmplă pentru că o echipă nu stă deoparte, așteptând să eșueze, doar pentru că unul dintre membri nu-și dă silința suficient.

Rolul liderului

Una dintre provocările cele mai dificile pentru un lider care dorește să creeze responsabilități în cadrul unei echipe este să încurajeze și să permită acesteia să reprezinte principalul mecanism al responsabilităților. Câteodată, liderii puternici creează în mod natural un vid de răspundere în cadrul echipei, devenind ei înșiși singura sursă de disciplinare. Acest lucru creează un mediu în care membrii echipei presupun că liderul îi face răspunzatori pe ceilalți, astfel încât ei dau înapoi chiar și atunci când devin conștienți de nereguli.

Odată ce un lider a creat o cultură a responsabilităților, el trebuie totuși să fie arbitrul suprem al disciplinei atunci când echipa eșuează. Aceasta ar trebui să se întâmple foarte rar. Cu toate acestea, trebuie să fie clar pentru toți membrii echipei că răspunderea nu a fost lăsată în seama unei abordări a consensului, ci pur și simplu în a unei responsabilități împărtășite în echipă, și că liderul nu va ezita să intre în joc atunci când e necesar.

Legătura cu disfuncția 5

Cum se leagă toate acestea de următoarea disfuncție, neatenția la rezultate? Dacă membrii echipei nu se fac răspunzători reciproc pentru calitatea contribuțiilor lor, probabil că ei își vor întoarce atenția spre propriile lor necesități, spre propria lor avansare sau a departamentelor din care fac parte.

O absență a responsabilităților este o invitație adresată membrilor echipei de a-și muta atenția asupra altor zone decât rezultatele colective.

DISFUNCȚIA 5: NEATENȚIA LA REZULTATE

Disfuncția supremă a unei echipe este tendința membrilor ei de a se îngriji de altceva decât de țelurile colective ale grupului. Un accent permanent pus pe anumite obiective și rezultate clar definite reprezintă o cerință pentru orice echipă care își judecă ea însăși performanța.

Ar trebui observat faptul că rezultatele nu se limitează la măsuri financiare, cum ar fi profitul, veniturile sau dividendele acționarilor. Chiar dacă este adevărat că multe organizații din mediul economic capitalist își măsoară succesul, în ultimă instanță, în acești termeni, această disfuncție se referă la o definire mult mai largă a rezultatelor, una legată de performanțe bazate pe rezultate.

Orice organizație bună precizează ceea ce planifică să realizeze într-o perioadă dată, iar aceste țeluri, mai mult decât indicatorii financiari, reprezintă majoritatea rezultatelor pe termen scurt, ușor de controlat. Așadar, în timp ce profitul poate fi măsura supremă a rezultatelor unei corporații, țelurile și obiectivele pe care și le fixează directorii executivi pentru ei înșiși de-a lungul drumului parcurs constituie un exemplu mai reprezentativ de rezultate spre care tind în calitate de echipă. În cele din urmă, aceste țeluri conduc la profit.

Dar pe ce altceva ar trebui să se concentreze o echipă dacă nu asupra rezultatelor? Statutul echipei și statutul individual sunt candidații principali:

- *Statutul echipei.* Pentru membrii unor echipe, a face parte dintr-un grup reprezintă o satisfacție suficientă. Pentru ei, realizarea anumitor rezultate e de dorit, fără să merite însă un sacrificiu mare sau incomod. Oricât ar putea

părea de ridicol și de periculos, o mulțime de echipe cad pradă atracției statutului. Asta include adesea și organizațiile nonprofit altruiste, care ajung să creadă că noblețea misiunii le justifică satisfacția. Grupurile politice, departamentele universitare și companiile de prestigiu sunt și ele susceptibile de a prezenta această disfuncție, căci ele văd adesea succesul în simpla asociere cu organizațiile lor atât de speciale.

- *Statutul individual.* Acesta se referă la tendința oamenilor de a se concentra asupra consolidării propriilor lor funcții sau proiecte de carieră pe cheltuiala echipei. Deși toate ființele umane au un instinct înnăscut de autoconservare, o echipă funcțională trebuie să facă în așa fel încât rezultatele colective să fie mai importante decât țelurile individuale ale membrilor grupului.

Oricât de evidentă ar părea această disfuncție la o primă privire și oricât ar fi de limpede că ea trebuie evitată, trebuie observat faptul că multe echipe nu sunt axate pe rezultate. Ele nu trăiesc și nu respiră pentru a atinge obiective semnificative, ci mai degrabă doar există sau supraviețuiesc. Din nefericire pentru aceste grupuri, încrederea, conflictul, implicarea sau responsabilitățile nu pot compensa lipsa dorinței de a învinge.

Sugestii de depășire a disfuncției 5

Ce trebuie să facă o echipă pentru a se axa pe rezultate? Să clarifice rezultatele și să recompenseze doar acele comportamente și acțiuni care contribuie la realizarea acestora.

O echipă care nu se concentrează asupra rezultatelor...

- Stagnează/nu evoluează
- Rareori învinge concurența
- Își pierde angajații orientați spre realizări
- Încurajează membrii echipei să se axeze pe propriile lor cariere și țeluri individuale
- Este ușor de distras

O echipă care se concentrează asupra rezultatelor colective...

- Își menține angajații orientați spre realizări
- Descurajează comportamentele individualiste
- Se bucură de succes și suferă acut din cauza eșecului
- Beneficiază de prezența unor oameni care își sacrifică propriile țeluri/interese pentru binele echipei
- Evită distragerile

Declararea publică a rezultatelor

În mintea antrenorului de fotbal sau de baschet, una dintre cele mai mari greșeli pe care le poate face un membru al echipei este să garanteze public că echipa lui va câștiga meciul următor. În cazul unei echipe sportive, aceasta este o problemă, pentru că poate provoca inutil un oponent. Pentru majoritatea echipelor, totuși, poate fi utilă proclamarea publică a succeselor pe care intenționează să le obțină.

Echipele care doresc să se implice public în obținerea anumitor rezultate vor fi mai doritoare să lucreze pentru obținerea acelor rezultate. Echipele care spun: „O să facem tot ce putem" se pregătesc în mod subtil, dacă nu intenționat, pentru un eșec.

Recompense în funcție de rezultate

O cale eficientă de a asigura concentrarea atenției membrilor echipei asupra rezultatelor este de a lega recompensarea lor de obținerea anumitor performanțe. A ne baza doar pe asta poate reprezenta totuși o problemă, pentru că presupune ca motivația financiară să fie unicul motor al comportamentului. Și totuși, a premia pe cineva doar pentru că „s-a străduit", chiar în absența rezultatelor, trimite un mesaj care spune că obținerea rezultatelor nu e chiar așa de importantă.

Rolul liderului

Poate mai mult decât în cazul celorlalte disfuncții, liderul trebuie să dea tonul pentru concentrarea asupra rezultatelor. Dacă membrii echipei simt că liderul apreciază alte aspecte, dar nu și rezultatele, aceștia își vor lua permisiunea să facă același lucru cu ei înșiși. Liderii de echipe trebuie să fie detașați de propriile interese și obiectivi, să rezerve recompensele și recunoașterea meritelor pentru aceia care aduc contribuții reale la atingerea țelurilor de grup.

Rezumat

Oricâtă informație teoretică este cuprinsă în aceste rânduri, munca de echipă se reduce, în fapt, la aplicarea unui mic număr de principii pe o lungă perioadă de timp. Succesul nu vine din abilitatea de a domina o teorie subtilă, sofisticată, ci mai degrabă este vorba de a alătura bunul-simț unor niveluri neobișnuite de disciplină și perseverență.

Culmea este că echipele reușesc pentru că sunt excesiv de umane. Confirmând imperfecțiunile umanității lor, membrii echipelor funcționale își învinge tendințele firești de a arunca o umbră asupra noțiunilor de încredere, conflict, angajare, responsabilitate și concentrare asupra rezultatelor.

O OBSERVAȚIE LEGATĂ DE TIMP: METODELE LUI KATHRYN

Kathryn a înțeles că membrii unei echipe puternice petrec mult timp împreună și că în felul acesta economisesc timp, eliminând confuzia și minimizând efortul și comunicarea redundante. Kathryn și echipa ei au petrecut împreună aproximativ câte opt zile în fiecare trimestru, în cadrul unor ședinte planificate regulat, care au totalizat mai puțin de trei zile pe lună.

Oricât ar părea de puțin, dacă ne referim la timpul total, lucrurile se schimbă atunci când îl comparăm cu refuzul categoric al majorității echipelor de conducere de a-și petrece un astfel de timp împreună, preferându-i în schimb „munca reală".

Deși există, de fapt, multe modalități de a conduce o echipă de directori executivi, metodele lui Kathryn merită avute în vedere. Urmează o descriere a modului cum și-a condus ea personalul după ședințele ținute în deplasare, și investiția semnificativă de timp care a fost necesară.

- Ședința de planificare anuală și ședințe ținute în deplasare (de trei zile, în afara orașului)

Subiectele ar putea include discuții despre buget, o privire generală asupra planificării strategice majore, training pentru lideri, planificarea succesiunii și mesaje în cascadă

- Ședințe trimestriale ale Staffului (de două zile, ședințe ținute în deplasare)

Subiectele ar putea include analizarea țelurilor majore, analize financiare, discuții despre strategie, discuții despre performanțele angajaților, soluționarea problemelor-cheie, dezvoltarea echipei și mesaje în cascadă

- Ședințe săptămânale ale Staffului (de două ore, la sediu)

Subiectele ar putea include analiza activităților-cheie, analiza progresului în realizarea țelurilor, analiza vânzărilor, analiza clienților, soluționarea chestiunilor tactice, mesaje în cascadă

- Ședințe tematice ad-hoc (de două ore, la sediu)

Subiectele ar putea include chestiuni strategice care nu pot fi discutate corespunzător în timpul ședințelor săptămânale.

UN OMAGIU SPECIAL ADUS MUNCII ÎN ECHIPĂ

Pe când mă aflam aproape de terminarea acestei cărți, au survenit oribilele evenimente din 11 septembrie 2001. În mijlocul tragediei incomensurabile și al uimitoarei reacții a unei țări întregi, s-a creat un puternic și mobilizator exemplu de muncă în echipă — unul care trebuie menționat aici.

Pompieri, echipe de salvare și polițiști din New York, Washington, D.C. și Pennsylvania au demonstrat că grupurile de oameni care lucrează împreună pot înfăptui ceea ce nicio adunare de simpli indivizi nu ar putea visa vreodată să realizeze.

În cadrul unor asemenea profesii, membrii echipelor trăiesc și muncesc împreună, dezvoltând legături de încredere cu care doar familia poate rivaliza. Asta le permite să se angajeze în dezbateri concentrate, fără rețineri, asupra cursului acțiunii, atunci când fiecare secundă este prețioasă. Drept urmare, ei sunt capabili să se implice rapid în decizii lipsite de ambiguitate, în cele mai periculoase circumstanțe, atunci când alte ființe umane ar cere mai multe informații înainte de a acționa. Și, cu toate că sunt atâtea de făcut, ei nu ezită să-și impulsioneze colegii și să-i facă răspunzători de împlinirea datoriei pe care o au, știind că orice șovăială a unui singur membru poate costa vieți omenești. Și, în cele din urmă, ei au un singur țel în minte: protejarea vieților și libertății celorlalți.

Testul suprem al unei echipe excelente îl reprezintă rezultatele. Și, având în vedere că zeci de mii de oameni au scăpat din turnurile de la World Trade Center din New York și din clădirea Pentagonului din Washington, D.C., nu mai poate exista nicio îndoială că echipele care au riscat și și-au dat viața au fost extraordinare.

Dumnezeu să-i binecuvânteze pe toți, ca și pe victimele și supraviețuitorii pe care i-au salvat.

CUPRINS

Mulțumiri 7

Introducere 11

Fabula
Șansa 17

Partea întâi: Subperformanța 19

Partea a doua: Se aprind spiritele 37

Partea a treia: Un urcuș dificil 113

Partea a patra: Motorul 163

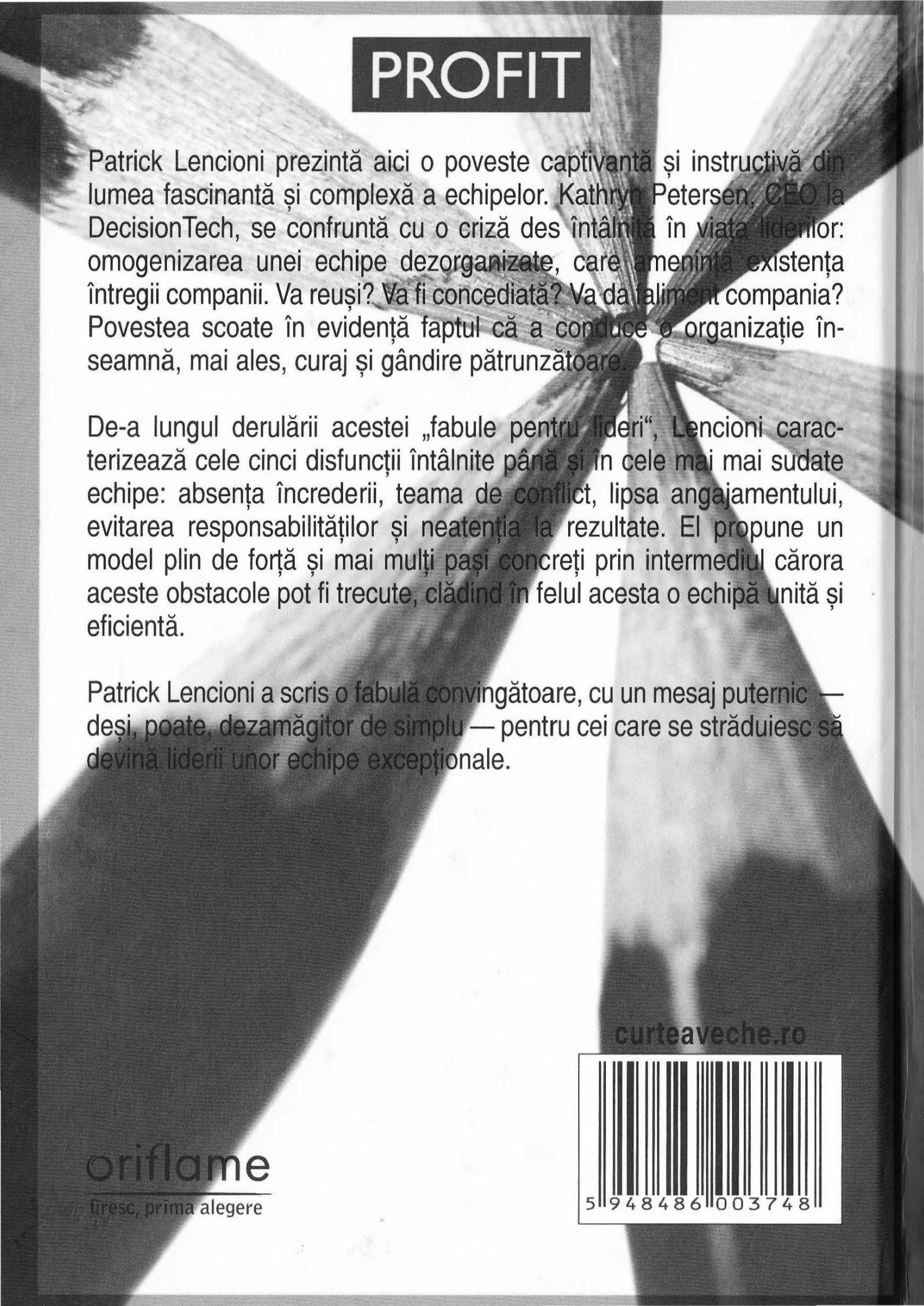
Modelul
O prezentare generală a modelului 177

Evaluarea echipei 180

Înțelegerea și depășirea celor cinci disfuncții 183

O observație legată de timp: metodele lui Kathryn 207

Un omagiu special adus muncii în echipă 209



PROFIT

Patrick Lencioni prezintă aici o poveste captivantă și instructivă din lumea fascinantă și complexă a echipelor. Kathryn Petersen, CEO la DecisionTech, se confruntă cu o criză des întâlnită în viața liderilor: omogenizarea unei echipe dezorganizate, care amenință existența întregii companii. Va reuși? Va fi concediată? Va da faliment compania? Povestea scoate în evidență faptul că a conduce o organizație înseamnă, mai ales, curaj și gândire pătrunzătoare.

De-a lungul derulării acestei „fabule pentru lideri", Lencioni caracterizează cele cinci disfuncții întâlnite până și în cele mai mai sudate echipe: absența încrederii, teama de conflict, lipsa angajamentului, evitarea responsabilităților și neatenția la rezultate. El propune un model plin de forță și mai mulți pași concreți prin intermediul cărora aceste obstacole pot fi trecute, clădind în felul acesta o echipă unită și eficientă.

Patrick Lencioni a scris o fabulă convingătoare, cu un mesaj puternic — deși, poate, dezamăgitor de simplu — pentru cei care se străduiesc să devină liderii unor echipe excepționale.

curteaveche.ro

5 948486 003748

oriflame
firesc, prima alegere